



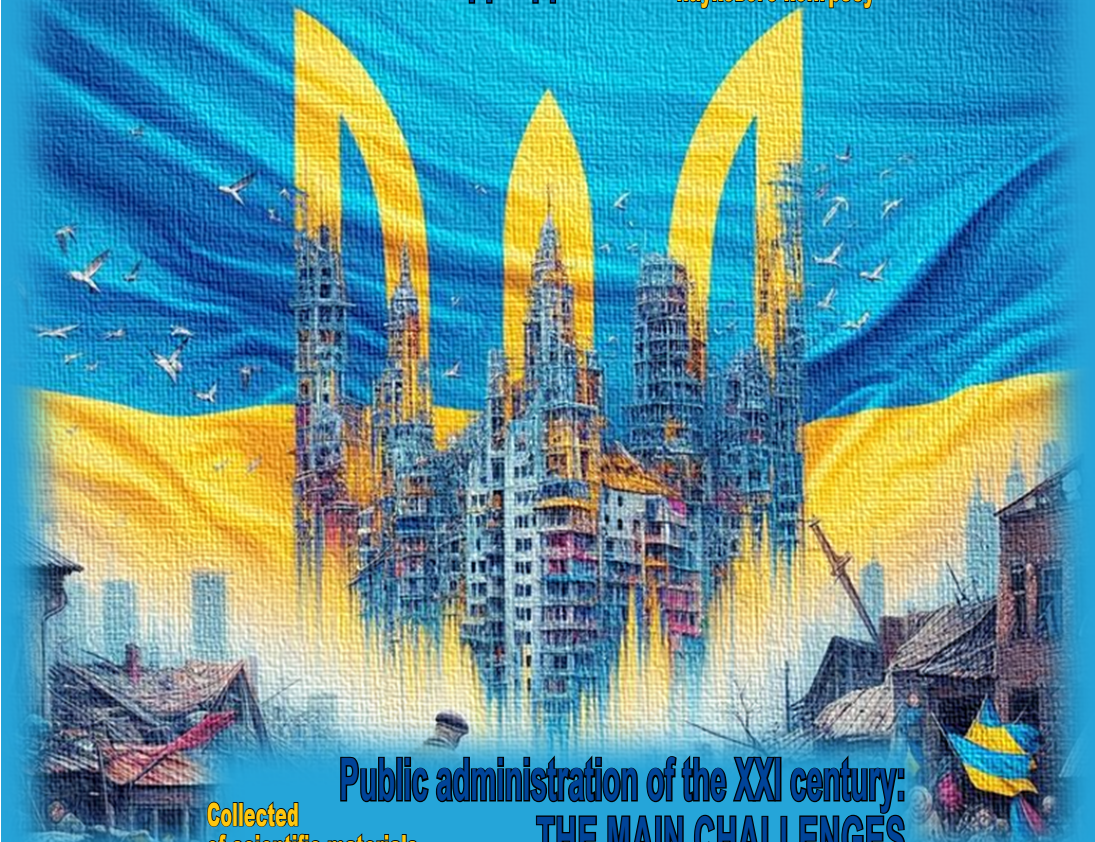
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»
ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

EDUCATIONAL AND RESEARCH INSTITUTE «INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION»
OF V. N. KARAZIN KHARKIV NATIONAL UNIVERSITY



Публічне управління XXI століття: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Збірник
наукових матеріалів
XXV Міжнародного
наукового конгресу



Collected
of scientific materials
of the XXV-th
International
Scientific Congress

Public administration of the XXI century: THE MAIN CHALLENGES OF POST-WAR RECONSTRUCTION

5 червня 2025 р., м. Харків (Україна)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
"ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ"

Публічне управління XXI століття: ОСНОВНІ ВИКЛИКИ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

ЗБІРНИК НАУКОВИХ МАТЕРІАЛІВ
XXV МІЖНАРОДНОГО
НАУКОВОГО КОНГРЕСУ
5 червня 2025 р., м. Харків (Україна)

Електронний ресурс

Public administration of the XXI century: THE MAIN CHALLENGES OF POST-WAR RECONSTRUCTION

COLLECTED
OF SCIENTIFIC MATERIALS
OF THE XXVth INTERNATIONAL
SCIENTIFIC CONGRESS
5 June 2025, Kharkiv (Ukraine)

Electronic vision

Харків | Kharkiv
2025

*Реєстраційне посвідчення УкрІНТЕІ МОН України
(№ 755 від 9 грудня 2024 р.)*

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням
Вченої ради Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 14 від 26 травня 2025 року)*

Редколегія:

Л. О. Белова, доктор соціологічних наук, проф., заслужений працівник освіти України, директор ННІ “Інститут державного управління” ХНУ імені В. Н. Каразіна, президент ГО “Харківський університетський консорціум”;
В. Ф. Золотарьов, кандидат економічних наук, проф.;
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.;
І. В. Дунаєв, доктор наук з державного управління, проф.;
Л. В. Набока, кандидат наук з державного управління, доц.;
Ю. Л. Орел, кандидат наук з державного управління, доц.

П88 Публічне управління XXI століття: основні виклики післявоєнної відбудови :
зб. наук. матер. XXV Міжнар. наук. конгресу [Електронний ресурс]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – 1 ел. опт. диск (CD-ROM). – Систем. вимоги: Процесор Pentium-класу; ОС Windows 7/10 ; дисковод CD-ROM ; Acrobat Reader 10. – (PDF 716 с.)

ISBN 978-966-285-798-6

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/22470>

У збірнику наукових матеріалів, представлених до XXV Міжнародного наукового конгресу “Публічне управління XXI століття: основні виклики післявоєнної відбудови”, висвітлено підходи й основні напрями досліджень публічної політики та управління в умовах післявоєнної відбудови; визначено роль публічного врядування та менеджменту економічних і цифрових трансформацій суспільства; розроблено пропозицій щодо підвищення ефективності розвитку системи публічного управління та публічної служби в контексті викликів, породжених війною, розглянуто сучасні методи підготовки публічних інтелектуалів в умовах післявоєнної відбудови та інноваційні форми навчання у системі підвищення кваліфікації публічних службовців в умовах воєнного стану. Політичні, соціальні та економічні аспекти – це Європейський вимір української державної політики.

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/22470>

ISBN 978-966-285-798-6

ЗМІСТ

<i>Белова Людмила Олександрівна, Дзюндзюк Вячеслав Борисович</i> Ефективність публічного управління в Україні під час війни: оцінка громадян та перспективи вдосконалення.....	18

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ТА УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

<i>Gavkalova Nataliia, Kunitsyn Oleh</i> Synergy of e-governance and circular economy: uk best practices as innovations for ukrainian post-war recovery	23

<i>Гбур Зоряна Володимирівна</i> Відновлення інвестиційної активності в будівельній сфері в умовах воєнного стану	26

<i>Карамишев Дмитро Васильович, Суворов Валентин Павлович, Дідок Юлія Валентинівна</i> Формування національної системи стійкості як сучасна ознака багаторівневого кризового управління в умов гібридних загроз.....	30

<i>Kovalenko Mykola Mykolayovych, Kovalenko Elyzaveta Mykolaivna</i> Convergence in action: aligning Ukrainian public policy with European standards	33

<i>Лопушинський Іван Петрович</i> Державна політика збереження національної ідентичності та самозбереження української нації в контексті російсько-української війни.....	37

<i>Пархоменко-Куцєвіл Оксана Ігорівна</i> Управління талантами публічної служби України з урахуванням світового досвіду.....	42

<i>Гринчук Наталія, Багінський Михайло</i> Створення індустріальних парків з урахуванням потреб місцевих громад в умовах дії правового режиму воєнного стану.....	44

<i>Демченко Володимир Миколайович</i> Статус англійської мови в Україні: потенційний конфлікт	48

<i>Живило Євген Олександрович</i> Розвиток кіберспроможностей у міждержавному контексті: виклики та драйвери	50

<i>Клиновий Дмитро Віталійович, Петровська Ірина Олегівна</i> Формування державної політики запровадження «Зеленої таксономії» в Україні в умовах екологічних загроз	53
<i>Ковальська Наталя Михайлівна</i> Роль публічного управління у забезпеченні кіберстійкості держави.....	57
<i>Кожуріна Віра Миколаївна</i> Спроможність громад до протидії гібридним загрозам: оцінка готовності громад до інформаційної дестабілізації.....	59
<i>Козлов Костянтин Іванович</i> Блокчейн як інструмент зміцнення демократії участі в умовах гібридних загроз: виклики та перспективи.....	63
<i>Кошова Світлана Петрівна</i> Необхідні аспекти реформи державної служби в умовах воєнного часу.....	67
<i>Мирна Надія Володимирівна, Бірюкова Олександра Вадимівна</i> Особливості формування інформаційної політики держави у сфері екологічної безпеки в умовах гібридних загроз.....	70
<i>Молибоза Руслан Миколайович</i> Запровадження екологічного управління у систему державного управління транспортно-логістичною сферою України	73
<i>Неділько Сергій Миколайович, Кошовий Максим Олександрович</i> Аналіз кіберінцидентів в авіаційній галузі: публічне управління.....	76
<i>Проданик Василь Михайлович</i> Публічне управління в умовах гібридних загроз: інституційна реакція, теоретичні основи та проактивні підходи.....	78
<i>Редін Петро Олексійович, Терещенко Василь Миколайович</i> Критичне читання як гостра вимога сьогодення до здобувачів вищої освіти.....	83
<i>Серенок Артем Олексійович, Кусп'як Ігор Сергійович</i> Роль відкритих даних та штучного інтелекту в сучасних умовах розвитку цифрової інфраструктури України	89
<i>Соболь Роман Георгійович, Соболь Марія Романівна</i> Публічна політика страхування в умовах гібридних загроз	91
<i>Тресков Андрій Вікторович</i> Напрями трансформації нафтогазової галузі у світі та її вплив на державну енергетичну політику України	94
<i>Фросіняк Руслан Вікторович</i> Публічна служба в умовах післявоєнної відбудови: реформування кадрового забезпечення для ефективного місцевого самоврядування.....	97

<i>Фролова Маргарита Едуардівна</i> Практичні аспекти реалізації програм громадянської обізнаності у системі освіти	101
<i>Аксьонова Кристина Сергіївна, Ковальова Тетяна Володимирівна</i> Комунікації судової влади та громадськості в Україні: аспект публічного управління	104
<i>Белозерських Руслан Єгорович</i> Моделі публічного управління територіальними громадами в контексті децентралізації	107
<i>Блищик Олександр Олександрович</i> Наслідки війни для України та шляхи післявоєнного відновлення	110
<i>Бугаєв Владислав Юрійович</i> Оцінка критеріїв та методик залучення медичних кадрів як фактор підвищення якості медичної допомоги в сільській місцевості	114
<i>Варвінський Андрій Миколайович</i> Стратегічне планування розвитку міської інфраструктури в контексті сталого урбанізму	117
<i>Гайдар Ігор Валерійович</i> Партисипативні механізми участі громадськості в міському самоврядуванні	120
<i>Голуб Владислав Ігорович</i> Системи управління комунікаціями як фактор ефективності публічного управління	123
<i>Голуб Ігор Олексійович</i> Стратегічні комунікації як інструмент підвищення ефективності публічного управління	126
<i>Гончарук Олександр Борисович</i> Механізм охорони здоров'я в умовах воєнного стану: державно-управлінський аспект	130
<i>Грібан Костянтин Володимирович</i> Децентралізовані моделі кризового реагування в умовах воєнного стану ...	133
<i>Бондаренко Дмитро Віталійович</i> Реалізація державної безпекової політики в умовах гібридних загроз....	136
<i>Бондаренко Леся</i> Перспективи та виклики європейським інтеграційним процесам у контексті реалізації інклюзивної політики в Україні.....	138
<i>Дворянов Віктор Петрович</i> Організаційно-управлінські та правові заходи з протидії гібридним загрозам	143

<i>Жадан Олексій Миколайович</i> Цифрове врядування як каталізатор інституційних змін у публічному управлінні	147
<i>Загнойко Вадим Миколайович</i> Взаємодія публічної влади і ВПО: від оперативного реагування до цифрових каналів комунікації.....	150
<i>Заза Ільяс Імадович</i> Механізм оптимізації фінансово-економічної діяльності закладу охорони здоров'я: державно-управлінський аспект	154
<i>Клочко Іван Андрійович</i> Публічне управління ризиками в умовах гібридних загроз: інституційні механізми та інструменти.....	155
<i>Коломієць Станіслав Анатолійович</i> Цифрова трансформація публічного управління: стратегії та механізми впровадження	158
<i>Коротченко Наталія</i> Цифрові інструменти е-демократії як чинник модернізації публічного управління	161
<i>Красильников Дмитро Сергійович</i> Лідерські компетенції в системі публічного управління: виклики та трансформації	164
<i>Крилов Максим Сергійович</i> Вплив інституційних проблем на стан публічного регулювання в Україні	167
<i>Кузьменко Артем Васильович</i> Використання публічних баз даних як об'єкту інформаційних правовідносин та процесу цифровізації.....	171
<i>Лаврова Тетяна Миколаївна</i> Удосконалення механізму державного управління надання екстреної медичної допомоги в межах кластерів	174
<i>Луков Павло Миколайович</i> Застосування штучного інтелекту у системі державної служби	175
<i>Ляшук Артем Олександрович</i> Інституційна спроможність держави до кіберзахисту в охороні здоров'я	178
<i>Ляшук Назар Олександрович</i> Зміст і етапи державного регулювання впровадження індикативного планування для реалізації інвестиційних проектів	181
<i>Макаренко Олександр Миколайович</i> Гармонізація українського законодавства з правом Європейського Союзу: публічне управління	184

<i>Мачабелі Тетяна Мигалівна, Крутій Олена Миколаївна</i> Стабілізаційна програма для постраждалих від війни як інструмент протидії гібридним загрозам.....	187
<i>Миргородський Станіслав Сергійович</i> Самоорганізація населення як інструмент публічного управління в кризових ситуаціях.....	191
<i>Михайловська Маргарита Юріївна</i> Організаційні механізми розвитку інформаційно-комунікаційного середовища України в умовах гібридних загроз	194
<i>Могильний Денис Олександрович</i> Етичні виклики використання штучного інтелекту в інформаційній діяльності держави.....	197
<i>Odolskyi Oleh</i> The state of government regulation mechanisms for business development in Ukraine	199
<i>Олійник Наталія Іванівна</i> Теоретичні засади публічного управління у сфері формування системи стандартизації в Ізраїлі	203
<i>Погрібний Юрій Іванович</i> Взаємодія органів публічного управління з громадськістю в умовах гібридних загроз: від кризової реакції до стійкого управління	206
<i>Попова Катерина Юріївна</i> Теоретико-методологічні засади інформаційної боротьби під час військової агресії.....	209
<i>Примаєв Олександр Сергійович</i> Теоретичні підходи до публічного управління в оборонно-промисловому комплексі	212
<i>Прокопчук Ілля</i> Цифровізація публічного управління в Україні під час війни: виклики, пріоритети та інституційна стійкість	216
<i>Пуцяліс Єгор Вікторович</i> Адаптація системи національної безпеки до викликів гібридної агресії.....	218
<i>Рудзік Дмитро Святославович</i> Інструменти моніторингу кадрового потенціалу системи публічного управління в Україні	222
<i>Садівський Олександр Олександрович</i> Зміна вектору реформи державного управління в умовах воєнного стану щодо надання спеціалізованої медичної допомоги	225

<i>Сичов Віктор Анатолійович</i> Вдосконалення інструментів публічного регулювання економічного розвитку	227
<i>Сподарець Олексій Михайлович</i> Досвід ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні територіальними громадами в умовах гібридних загроз	229
<i>Стафійчук Валерій Віталійович</i> Основні аспекти забезпечення економічної безпеки України: публічне управління	232
<i>Тарасенко Олександра Любомирівна</i> Культурно-мовне середовище як простір протистояння в умовах гібридної війни.....	235
<i>Токар Віталій Миколайович</i> Концептуальні засади підтримки громадянського суспільства, залученого у процес моніторингу та підтримки процесу євроінтеграції України	239
<i>Хмара В'ячеслав Валерійович</i> Енергозберігаючі технології – механізм підвищення рівня економічної безпеки в містах України.....	241
<i>Хмельницький Андрій Володимирович</i> Штучний інтелект у публічному управлінні в умовах гібридних загроз	245
<i>Чернявський Сергій Дмитрович</i> Партнерство публічної влади та громадянського суспільства в умовах адміністративно-територіальної реформи.....	247
<i>Чижевський Руслан Анатолійович</i> Цифрова партисипація як механізм трансформації публічного управління.....	250
<i>Шилкін Іван</i> Державна політика щодо захисту прав дітей в Україні: управлінська трансформація, виклики і перспективи	254
<i>Шупик Вадим Віталійович</i> Соціальні мережі як інструмент модернізації місцевого публічного управління	256
<i>Щириця Олесь Олексійович</i> Інструменти державного регулювання ринку нерухомості в контексті публічної політики	259
<i>Ямковий Максим Васильович</i> Стратегічне планування розвитку системи надання медичної допомоги при геморагічному інсульті в Україні.....	262

РОЗВИТОК СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, ПОРОДЖЕНІ ВІЙНОЮ

<i>Бельська Тетяна Валентинівна, Цуркан Роман Андрійович</i> Роль цифрових інструментів громадської участі у кризовому управлінні.....	265
<i>Воротін Валерій Євгенович, Чернов Сергій Іванович</i> Сталий розвиток і управління в сфері екологічного відновлення: виклики та напрями державотворення	268
<i>Газарян Світлана Вікторівна</i> Вплив well-being-технологій на прийняття управлінських рішень	274
<i>Клімова Світлана Миколаївна, Юдіна Поліна Олександрівна</i> Громадянське суспільство України: правова трансформація в умовах європейської інтеграції	278
<i>Кравченко Мілена В'ячеславівна</i> Публічна політика у сфері захисту прав ВПО в умовах війни.....	282
<i>Маматова Тетяна Валеріївна, Чикаренко Ірина Аркадіївна</i> Методології РМ ² як основа вдосконалення проєктних компетентностей: підхід європейської комісії для України	285
<i>Мартиненко Василь Миколайович</i> Про специфіку репутації публічного службовця як ключового чинника прояву його професіоналізму/непрофесіоналізму	288
<i>Сас Наталія Миколаївна</i> Загальна характеристика менеджменту для щастя працівників.....	293
<i>Сичова Вікторія Вікторівна</i> Формування системи протидії сексуальному насильству, пов'язаному з конфліктом, в Україні	296
<i>Філіппова Вікторія Дмитрівна</i> Стійкість системи публічного управління України в умовах воєнного стану	299
<i>Банев Євген Федорович</i> Цифровізація при створенні індустріальних парків: сучасний підхід до розвитку промислової інфраструктури	303
<i>Боковикова Юлія Володимирівна</i> Ресурсне забезпечення територіальних громад в умовах повоєнного відновлення.....	304
<i>Євдокимов Вадім Олександрович, Конотопцев Олег Сергійович</i> Подолання кадрового дефіциту в органах місцевого самоврядування в умовах післявоєнної відбудови	308

Zhornytska Anastasiia

Means of overcoming regional digital divide in the development of civil society in Ukraine: experience of EU countries 312

Золотарьов Володимир Федорович, Куц Юрій Олексійович

Деякі аспекти професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні 315

Кириї Сергій Леонідович

Запит на суспільну справедливість як умова виживання держави 319

Малюхов Олександр Сергійович

Ефективність гуманітарних програм в умовах війни в Україні: досягнення та перспективи розвитку.....323

Набока Людмила Віталіївна, Цовма Богдан Вікторович

Нормативно-правове регулювання діяльності у сфері державного фінансового контролю в Україні.....326

Олешко Олексій Миколайович

Управління кадровим потенціалом публічної служби України в умовах воєнного стану.....330

Ткачова Світлана Сергіївна, Ляпін Андрій Валерійович

Цифрова відбудова публічного управління в Україні: між інфраструктурою та інтелектуальним капіталом.....334

Войніканіс-Мирський Ян Сергійович

Поняття «належне врядування» у нормативно-правових актах України 336

Гайдар Ігор Валерійович

Громадська участь у системі публічного управління України в умовах війни: виклики та напрями трансформації 341

Кушнір Анастасія Олегівна, Родченко Володимир Борисович

Миротворча освіта як інструмент формування соціальної згуртованості в громадах.....344

Ленков Олексій Сергійович

Формування системи антикризового управління розвитком територіальних громад в Україні в сучасних умовах війни.....347

Нестеренко Віктор Олександрович

Перспективи та виклики впровадження захищеного III-орієнтованого СЕДО в Збройних Силах України.....351

Плотнік Наталія Анатоліївна

Роль культурних інституцій у період воєнного стану: досвід Дергачівської територіальної громади Харківської області.....354

Романов Дмитро Володимирович

Повоєнне відновлення влади в Україні: досвід європейських країн 357

<i>Сиромолот Едуард Анатолійович</i> Актуальні питання професійної підготовки фахівців з публічного управління розвитком територій в умовах оновленої регіональної політики та Європейської інтеграції	361
<i>Соколова Вікторія Вікторівна</i> Публічне управління системою технічного регулювання на залізничному транспорті: виклики післявоєнної відбудови України.....	364
<i>Стасюк Олександр Віталійович</i> Координація міжнародної технічної допомоги в умовах воєнних дій: роль громадських організацій.....	367
<i>Тарабан Єгор Ігорович</i> Публічне управління в Україні: виклики, породжені війною	371
<i>Титаренко Георгій Олександрович</i> Смарт-спеціалізація як інструмент забезпечення доброчесності в публічному управлінні.....	373
<i>Коротич Олена Борисівна, Кандиба Юлія Олександрівна</i> Трансформація медіа при взаємодії з органами публічної влади у сучасному світі	376

ПУБЛІЧНЕ ВРЯДУВАННЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ ЕКОНОМІЧНИХ І ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

<i>Phil Hatch</i> Economic and workforce development of Ukraine	380
<i>Бобровська Олена Юрійвна</i> Резерви трансформації оновлення й осучаснення управління процесами відновлення економіки.....	390
<i>Dovbnia Oleksandr, Mamonova Valentyna</i> Housing programs as a tool for implementing socio-economic state policy in Ukraine	394
<i>Дунаєв Ігор Володимирович, Кудь Александр Александрович</i> Токенізована репутація як новий економічний ресурс: у чому може бути українська відповідь на кризи світової освіти?	398
<i>Дунаєв Ігор Володимирович, Бравічев Тарас Вікторович</i> Переосмислення технологічних рішень для активізації органів самоорганізації населення: від паперових зборів до цифрової участі	401
<i>Дунаєв Ігор Володимирович, Сорока Артем Ростиславович</i> Цифрова трансформація горіхівництва: чи є перспектива розвитку чорного горіха в Україні як цінної культури для економічного відновлення постраждалих від війни територій?.....	407

<i>Клімова Світлана Миколаївна, Капран Євгеній Сергійович</i> Правове регулювання програми «Відновлення» як яскравий приклад розвитку програмного регулювання в Україні	414
<i>Коваленко Микола Миколайович</i> Нові підходи до управління державним боргом України	418
<i>Круглов Віталій Вікторович</i> Механізми державного управління економікою в кризових умовах на основі моделей державно-приватного партнерства	424
<i>Латинін Микола Анатолійович, Гібадулін Олексій Володимирович</i> Гнучкий підхід до публічного управління сталим розвитком як основа інклюзивного зростання	427
<i>Мельниченко Олександр Анатолійович, Кравченко Жанна Дмитрівна, Овчарова Жанна Миколаївна, Непом'яца Тетяна Сергіївна</i> Нові виклики для закладів охорони здоров'я унаслідок змін організаційно-правових умов здійснення їхньої діяльності	432
<i>Михальченко Ганна Григорівна</i> Європейські стандарти публічного врядування в умовах цифрової трансформації: українські виклики імплементації	433
<i>Ольшанський Олександр Вікторович, Мамонова Валентина Василівна</i> До питання підтримки релокованих підприємств органами публічного врядування	438
<i>Орлов Олександр Валентинович</i> Економіка відновлення та трансформаційне державне управління	442
<i>Пасемко Галина Павлівна, Таран Оксана Миколаївна</i> Впровадження механізмів державно-приватного партнерства на аграрному ринку	446
<i>Статівка Наталія Валеріївна, Надточій Алла Олександрівна, Смаглюк Анна Андріївна</i> Гнучкість роботодавця і захист працівника: пошук збалансованого рішення	449
<i>Статівка Наталія Валеріївна, Бабаєва Ірина Олексіївна</i> Гуманістичні аспекти публічної політики забезпечення зайнятості населення в цифровому суспільстві	454
<i>Статівка Наталія Валеріївна, Сіренко Тетяна Романівна</i> Зрушення у молодіжному сегменті ринку праці України під час війни	457
<i>Степаненко Сергій Васильович</i> Впровадження системи компенсації збитків спричинених українському народу та державі внаслідок повномасштабного вторгнення РФ в Україну	460

<i>Astapova Tetiana, Khlystun Anastasiia</i> Citizen-Centric Governance: Harnessing Public Feedback for Policy Innovation	463
<i>Бабаєв Валерій Юрійович</i> Системний аналіз моделей постконфліктної ревіталізації економіки	466
<i>Бабаєв Валерій Юрійович, Кравченко Олександр Володимирович</i> Токенізація аграрних активів з інтегрованими ESG-параметрами	470
<i>Бабаєв Ігор Олександрович</i> Потенціал і перспективи підвищення ефективності та якості діяльності сільськогосподарських товаровиробників України в умовах цифрової трансформації та інтеграції до європейського економічного простору	478
<i>Берлізова Вікторія Анатоліївна</i> Управління сталим розвитком територіальних громад через цифрові інструменти	476
<i>Бублій Максим Петрович</i> Антикризове управління цифровою економікою: виклики державного регулювання у сфері криптовалют, фінтеху та цифрових активів	479
<i>Гордієнко Євгенія Петрівна, Фенко Анна Олексіївна</i> Цифрова інклюзія осіб з інвалідністю: бар'єри та стратегічні пріоритети	482
<i>Дробязко Людмила Василівна, Штефан Аліна Олегівна</i> Оцінка як важлива складова мотивації персоналу	485
<i>Kalashnikova Khrystyna</i> Concepts of local self-government in the context of Ukrainian statehood	488
<i>Кирюхін Олексій Михайлович</i> Стійкість, адаптивність, оптимізація: нова методологія DYTEA для нової конфігурації транскордонного співробітництва Україна-ЄС ...	492
<i>Клименко Наталія Григорівна</i> Асинхронний режим навчання для студентів ВУЗів в умовах військового стану в Україні	499
<i>Косенко Аліса Володимирівна, Латинін Євгеній Миколайович</i> Проблеми та виклики цифровізації юрисдикцій у контексті реформування публічного управління в Україні	503
<i>Луговенко Наталія Вікторівна, Остапко Ірина Іванівна</i> Публічне управління в епоху блокчейн: токенизація біоресурсів як інструмент залучення мікроінвестицій до відновлення України	506
<i>Надточій Алла Олександрівна, Васадзе Гліб Юрійович</i> Соціальна політика в Україні: зрушення під час війни	511
<i>Надточій Алла Олександрівна, Тищенко Олексій Євгенійович</i> Форми реалізації корпоративної соціальної відповідальності в Україні під час війни	515

<i>Орел Юрій Леонідович, Дуднік Данило Сергійович</i> Виклики цифрової трансформації для органів місцевого самоврядування: інституційна спроможність і взаємодія з громадою	518

<i>Орел Юрій Леонідович, Корлякова Ірина Борисівна</i> Проектний підхід до управління розвитком релокованих територіальних громад в умовах правового режиму воєнного стану	521

<i>Романуша Юлія Володимирівна</i> Смарт-місто як інноваційна модель цифрового врядування	525

<i>Сікало Максим Володимирович</i> Цифрова трансформація системи охорони здоров'я: виклики публічного врядування у післявоєнний період	529

<i>Швайко Мар'яна Леонідівна, Гавриленко Микита Олександрович</i> Державні послуги як сервіс: адаптація бізнес-моделей SaaS для публічного управління	533

<i>Литвинець Галина Миколаївна</i> Цифрова стійкість міста Харкова під час війни: досвід впровадження цифрових технологій у диспетчерську службу «1562»	540

<i>Чернов Євген Володимирович</i> Персональні дані як зброя та щит: соціальний інжиніринг в умовах інформаційної безпеки публічного сектору	546

<i>Анісімов Віталій Миколайович</i> Міжбюджетні трансферти в умовах воєнного стану: виклики та адаптація системи фінансової децентралізації	555

<i>Антонюк Руслан Іванович</i> Етичні дилеми та бар'єри у формуванні професійних компетентностей публічних службовців в умовах суспільних трансформацій	556

<i>Балабась Катерина Романівна</i> Інституційна спроможність організацій громадянського суспільства у процесі повоєнного відновлення територіальних громад в Україні	560

<i>Баркатов Олег Ігорович</i> Фінансово-інвестиційні ризики територіальних громад в умовах воєнного стану: інноваційні механізми управління	564

<i>Басюк Олександр Петрович</i> Цифрові фонди публічних програм: токенизація державних активів як інструмент фінансової інклюзії	571

<i>Бахаєв Роман Дмитрович</i> Практичні аспекти розробки та впровадження бренду на рівні територіальних громад	577

<i>Бачинський Михайло Петрович</i> Механізми публічного управління забезпечення якості освіти в умовах цифрової трансформації: виклики та напрями розвитку	581

<i>Богопольський Геннадій Володимирович</i> Цифрова трансформація публічного управління в умовах постпандемічного відновлення та євроінтеграції.....	584
<i>Бойнік Андрій Анатолійович</i> Цифрова мапа для олімпійця: як токенизація трансформує фінансову екосистему розвитку спортивних талантів	587
<i>Веретельніков Ігор Олегович</i> Зарубіжний досвід державного регулювання банківського сектора	592
<i>Городажєв Денис Андрійович</i> Інноваційні комунікативні технології у взаємодії органів публічної влади з громадськістю: виклики та перспективи запровадження в Україні	596
<i>Гуляк Олена Олександрівна</i> Огляд законопроектів, що знаходилися на розгляді в Верховній Раді України та стосуються визначення термінів «комунальна власність» та «спільна власність»	599
<i>Єрмак Валерій Олександрович, Попов Олександр Володимирович</i> Публічне управління в контексті підвищення фінансової спроможності територіальних громад: синергія банківської системи та інвестиційної політики	602
<i>Зайцев Юрій, Воробійов Сергій</i> Участь молоді в реалізації природоохоронних заходів через цифрові платформи	605
<i>Загrevський Олег Парфентійович, Репп Григорій Іванович</i> Досвід Великобританії щодо підтримки розвитку креативних кластерів: уроки для України.....	607
<i>Змійвська-Васильковська Ольга Володимирівна</i> Цифрова трансформація молодіжної політики в Україні в умовах після- воєнного відновлення: виклики та перспективи публічного врядування.....	611
<i>Зубенко Вячеслав Валерійович</i> Публічні інвестиції як інструмент відбудови та відновлення в умовах війни в Україні	613
<i>Колінько Микита Сергійович</i> Публічне управління регіональним розвитком України в умовах цифрової трансформації	617
<i>Кравець Олег Олександрович</i> Еволюція концепції сталого розвитку: від глобальних досліджень до українського контексту	619
<i>Крамаренко Володимир Костянтинівич</i> Маркетингова стратегія як інструмент економічної та цифрової трансфор- мації територіальних громад в умовах повоєнної відбудови України	622

<i>Кушнір Володимир Миколайович</i> Гібридні моделі фінансування спортивної інфраструктури: поєднання державного, приватного та цифрового капіталу	625
<i>Лашин Петро Михайлович</i> Цифровізація інфраструктури підтримки МСП: нові інструменти публічного управління в умовах відбудови економіки України	632
<i>Лисенко Олександр Григорович</i> Збалансоване управління лісовими ресурсами: стратегічні завдання публічного врядування в умовах повоєнного відновлення	636
<i>Логвиненко Олександр Миколайович</i> Забезпечення відкритості та прозорості у сфері міжнародної технічної допомоги: цифрові інструменти державного врядування	639
<i>Marukhian Eduard</i> Current problems of public administration of Ukraine's international economic cooperation development in the context of European integration and the tasks of post-war reconstruction	642
<i>Момот Аліна Анатоліївна</i> Актуальні проблеми публічного врядування в сфері міського пасажирського транспорту в Україні в умовах війни та інших гібридних загроз	645
<i>Nalyvaiko Yuri</i> Implementation of anti-crisis policies by public authorities	648
<i>Петренко Сергій Миколайович, Ричка Роман Юрійович</i> Інтеграція «зеленої» енергетики в агросектор: роль публічного врядування в умовах трансформацій	652
<i>Ребрик Микола Юрійович, Гайдученко Світлана Олександрівна</i> Проблемні аспекти забезпечення соціально-економічного розвитку держави в умовах війни	655
<i>Свічкач Владислав</i> Подальша цифровізація державних фінансів України під час війни: технологічні рішення для підвищення ефективності бюджетної політики	659
<i>Слободяник Максим Володимирович</i> Формування стратегій управління змінами у фінансовій політиці водопостачання: виклики для публічного управління в умовах трансформацій	665
<i>Телевний Володимир Вікторович</i> Відбудова об'єктів критичної та цивільної інфраструктури міста Харкова: виклики та перспективи	669
<i>Тymokha Anatolii</i> Transformation of Public Administration Mechanisms for Road Infrastructure Development in Ukraine under Martial Law: Coordination Problems and Ways to Overcome Them	672

<i>Унатов Станіслав Юрійович</i> Публічне управління інноваційною трансформацією харчової промисловості України в контексті післявоєнної відбудови: виклики та цифрові інструменти	675

<i>Ус Віталій Дмитрович</i> Цифровізація як рушій сталого розвитку у циркулярній економіці: технології, інструменти, перспективи	679

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО МЕДИКО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА РЕАДАПТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ, ВЕТЕРАНІВ ТА ЧЛЕНІВ ЇХ СІМЕЙ

<i>Клімова Світлана Миколаївна, Ліщинська Вероніка Тарасівна</i> Форми захисту прав пацієнтів	682

<i>Лозинська Тамара Миколаївна</i> Організаційно-управлінське забезпечення реінтеграції ветеранів в територіальних громадах	687

<i>Васильковський Олександр Тимофійович</i> Стандарт механізмів взаємодії органів державного, військового управління з закладами охорони здоров'я приватної власності щодо проведення заходів медико-психологічної реабілітації військовослужбовців.....	690

<i>Вашев Олег Єгорович, Вашева Анастасія Олегівна, Іванова Лариса Анатоліївна,</i> Комплексний підхід до реабілітації військовослужбовців: стандарти НАТО та адаптація для України.....	694

<i>Дубовик Катерина Євгенівна</i> Публічна політика в Україні з питань медико-психологічної реабілітації військовослужбовців.....	699

<i>Ignatenko Lina, Peliukh Oleksandr</i> The integration of Ukrainian veterans' experience into public policy: a European dimension	702

<i>Ободинський Олександр</i> Організаційно-управлінські аспекти ветеранської політики	707

<i>Холодов Сергій Сергійович</i> Реформування публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни з урахуванням світового досвіду.....	709

<i>Цюрко Богдан</i> Медичні діагностичні послуги для ветеранів та військовослужбовців	712

Бєлова Людмила Олександрівна,
доктор соціологічних наук, професор,
директор ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

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

ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ОЦІНКА ГРОМАДЯН ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

Ефективність публічного управління під час війни набуває критичного значення для забезпечення національної безпеки та життєдіяльності суспільства. Швидкість евакуації, якість допомоги переселенцям, координація з міжнародними партнерами, відновлення після обстрілів безпосередньо залежать від ефективності роботи органів публічної влади. Тому довіра громадян до держави формується через призму оцінки роботи різних рівнів влади в найскладніший період історії України.

Для з'ясування того, наскільки ефективно працюють різні рівні влади під час війни, що змінилося з 24 лютого 2022 року, і головне – що потрібно робити для покращення роботи влади, було проведено соціологічне опитування серед учасників конгресу. У дослідженні взяли участь 163 респонденти, які оцінювали роботу чотирьох ключових рівнів влади за п'ятибальною шкалою: центральні органи виконавчої влади, Верховну Раду України, обласні військові адміністрації та органи місцевого самоврядування.

Центральні органи виконавчої влади отримали середню оцінку 3,18 бали з п'яти можливих, що відповідає рівню «трохи вище середнього». Думки респондентів розділилися досить рівномірно: найбільше опитаних – 36,4% – поставили «трійку», майже третина – 30,3% – оцінили роботу на «четвірку», 18,2% дали низьку оцінку (2 бали), 9,1% – дуже високу (5 балів) та 6,1% – дуже низьку (1 бал). Отримання середніх оцінок пояснюється не поганою роботою

центральної влади, а радше високими очікуваннями від неї з боку громадян, які розуміють складність ситуації, але водночас хочуть бачити більше результатів.

Верховна Рада України традиційно отримала найнижчі оцінки серед усіх рівнів влади – 2,75 бали з 5. Розподіл оцінок показав: 40,6% респондентів оцінили роботу парламенту як середню (3 бали), 21,9% – як низьку (2 бали), 15,6% – як дуже низьку (1 бал), 15,6% – як високу (4 бали) та лише 6,3% – як дуже високу (5 балів). Парламент завжди був найменш популярним органом влади в Україні, а під час війни ця тенденція лише посилилася. Громадяни очікують від народних депутатів швидких, рішучих дій, а не довгих дебатів.

Обласні військові адміністрації продемонстрували кращі результати – 3,52 бали, що логічно пояснюється їх координаційною роллю на місцях. Розподіл оцінок ОВА: 36,4% – середня ефективність (3 бали), 30,3% – висока ефективність (4 бали), 18,2% – дуже висока ефективність (5 балів), 15,2% – низька ефективність (2 бали) та жодного респондента, який би оцінив роботу як дуже низьку. Вони ближче до проблем людей і швидше реагують на виклики війни. Коли місто обстрілюють, громадяни безпосередньо бачать, як працює голова ОВА, чи організовує він швидко відновлення електроенергії, чи допомагає з евакуацією.

Органи місцевого самоврядування також отримали високі оцінки – 3,52 бали з розподілом: 45,5% – середня ефективність (3 бали), 30,3% – висока ефективність (4 бали), 15,2% – дуже висока ефективність (5 балів), 9,1% – низька ефективність (2 бали) та 0% – дуже низька ефективність, що підтверджує правильність реформи децентралізації. Міські голови та голови громад виявилися ближчими до людей і гнучкішими в прийнятті рішень.

Щодо динаміки змін з 24 лютого 2022 року, то картина виглядає досить оптимістично. Більшість респондентів відзначили покращення в роботі центральних органів виконавчої влади: 45% побачили покращення, 30% – погіршення, 25% не помітили змін. Це свідчить про здатність уряду адаптуватися до воєнних умов. Можна згадати швидке запровадження програм підтримки переселенців, організацію цифрових послуг для людей в окупації, налагодження координації з міжнародними партнерами.

Обласні військові адміністрації показали найкращу позитивну динаміку: 60% респондентів відзначили покращення, лише 15% – погіршення та 25% – відсутність змін. Багато їхніх

керівників швидко навчилися координувати роботу різних служб, організовувати цивільний захист, взаємодіяти з військовими. Місцеве самоврядування також продемонструвало позитивні зміни: 50% відзначили покращення, 20% – погіршення, 30% – без змін.

Водночас з Верховною Радою ситуація залишається складною – оцінки її роботи показали негативну динаміку: лише 20% побачили покращення, 55% відзначили погіршення, 25% – відсутність змін, що може сигналізувати про необхідність переосмислення ролі парламенту в умовах воєнного стану.

Оцінка координації між рівнями влади в умовах воєнного стану отримала середній бал 2,9 з 5, що вказує на серйозні проблеми у цій сфері. Розподіл оцінок показав: 38% оцінили координацію як середню (3 бали), 24% – як низьку (2 бали), 19% – як високу (4 бали), 12% – як дуже низьку (1 бал) та лише 7% – як дуже високу (5 балів).

Детальний аналіз показав, де влада справляється краще, а де існують проблеми. До найкраще виконуваних функцій належить координація з міжнародними партнерами, яка отримала найвищу оцінку – 4,1 з 5 балів – Україна змогла побудувати потужну коаліцію підтримки, налагодити постачання зброї, залучити фінансову допомогу, що є величезним дипломатичним успіхом.

Інформаційна політика та протидія дезінформації отримала 3,8 балів і стала одним з фронтів, де Україна виграє – українська інформаційна стратегія виявилася набагато ефективнішою за російську пропаганду. Забезпечення безпеки громадян оцінено в 3,6 балів – попри всі складнощі, система цивільного захисту працює, люди отримують попередження про загрози, функціонують укриття, організована евакуація з небезпечних районів. Координація волонтерської діяльності отримала 3,4 бали, забезпечення критичної інфраструктури – 3,3 бали.

Серед функцій, що потребують покращення, найбільш проблемною є забезпечення житлом постраждалих – лише 2,4 бали з 5. Мільйони переселенців, зруйновані будинки, складності з тимчасовим житлом потребують системних рішень і значно більше ресурсів. Підтримка бізнесу та підприємництва отримала 2,6 балів – економіка під час війни працює в екстремальних умовах, бізнес потребує не тільки фінансової підтримки, а й зрозумілих правил гри, спрощених процедур, швидких рішень. Соціальний захист населення оцінено в 2,8 балів, забезпечення функціонування економіки – 2,9 балів, надання медичних послуг – 3,0 балів.

Дослідження виявило ключові фактори, які знижують ефективність публічного управління. Корупція згадується у 70% відповідей як найсерйозніша проблема. Бюрократія та зайві процедури фігурують у 65% відповідей – війна вимагає швидкості, а бюрократія завжди уповільнює процеси. Недостатня кваліфікація службовців відзначена у 45% відповідей, недосконале законодавство – у 25%, відсутність стратегічного планування – у 20% відповідей.

На питання про те, який рівень влади найкраще справляється з проблемами громадян, відповіді чітко показали перевагу децентралізованих структур: місцеві органи влади обрали 42% респондентів, обласні військові адміністрації – 28%, центральна влада – лише 18%, всі однаково – 8%, ніхто не справляється – 4%.

Реформа децентралізації під час війни пройшла справжній тест на міцність з позитивним результатом. 68% респондентів оцінили результати реформи децентралізації в контексті війни позитивно, 22% – нейтрально, лише 10% – негативно. Середня оцінка ефективності децентралізації склала високі 3,7 з 5 балів. Місцеві органи влади виявилися більш гнучкими та швидкими у реагуванні на виклики.

Євроінтеграційні процеси мають позитивний вплив на реформування публічного управління в Україні, що підтверджують результати: дуже позитивний вплив відзначили 35% респондентів, позитивний вплив – 45%, нейтральний – 15%, негативний – лише 5%, дуже негативний – 0%. Загальна підтримка євроінтеграції становить 80%. Європейські стандарти дають конкретні орієнтири для реформ, євроінтеграція стимулює модернізацію через необхідність відповідати певним стандартам прозорості, ефективності, підзвітності.

Попри всі складнощі, війна стала каталізатором позитивних змін у системі управління. Серед найпозитивніших змін періоду війни респонденти виділили: цифровізацію та спрощення послуг – 72% (те, що в мирний час робили б роками, під час війни зробили за місяці, «Дія» стала справжнім центром надання державних послуг), покращення координації з партнерами – 58%, зменшення бюрократичних процедур – 45% (багато бюрократичних бар'єрів просто зникли через брак часу), активнішу взаємодію з громадськістю – 38%, швидкість прийняття рішень – 35%.

На основі результатів дослідження респонденти визначили пріоритетні заходи для підвищення ефективності влади: розширення цифровізації підтримують 78% опитаних, підвищення кваліфікації службовців – 65%, покращення координації між рівнями – 62%, посилення контролю за корупцією – 58%, впровадження системи громадського моніторингу – 45%.

Респонденти висловили чіткі побажання щодо найефективніших форм взаємодії влади та громадськості: електронні платформи консультацій підтримують 68% опитаних, громадські ради при органах влади – 52%, регулярні опитування громадян – 48%, мобільні додатки для зворотного зв'язку – 42%, електронне голосування з питань – 38%.

Люди вже думають про післявоєнну відбудову, визначивши такі пріоритети: планування економічного відновлення – 75%, координація міжнародної допомоги – 68%, реінтеграція звільнених територій – 65%, соціальна підтримка постраждалих – 58%, реформування системи публічного управління – 45%.

Демографічний профіль респондентів показав: за віком переважали особи 25-45 років (68%), 46-60 років склали 22%, інші вікові групи – 10%. За освітою: вища освіта у 82%, середня спеціальна – у 15%, середня – у 3%. За статтю: жінки склали 58%, чоловіки – 42%. За сферою діяльності: приватний сектор – 45%, публічний – 35%, НГО – 20%.

Основні висновки дослідження свідчать, що місцева влада працює ефективніше за центральну (3,52 бали проти 3,18), 60% респондентів відзначають покращення роботи ОВА, 72% підтримують прискорення цифровізації, 80% позитивно оцінюють євроінтеграцію.

Але найважливіший висновок полягає в тому, що українська система публічного управління демонструє адаптивність під час війни, хоча і потребує системної модернізації для досягнення європейських стандартів. Ефективність публічної влади є основою для стійкості держави, довіри громадян та успішного майбутнього відновлення України. При цьому дослідження показує готовність громадян до конструктивного діалогу з владою – вони бачать проблеми, але пропонують конкретні рішення, що створює хорошу основу для подальших реформ. Головне – не зупинятися на досягнутому та зберегти здатність до швидких змін і після перемоги.

Публічна політика та управління в умовах гібридних загроз

Gavkalova Nataliia,

*Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of Public Administration and Economic Policy Department
of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
Kharkiv, Ukraine*

Kunitsyn Oleh,

*PhD student of the Department of Public Administration and Economic Policy
of the Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics,
Kharkiv, Ukraine*

SYNERGY OF E-GOVERNANCE AND CIRCULAR ECONOMY: UK BEST PRACTICES AS INNOVATIONS FOR UKRAINIAN POST-WAR RECOVERY

The full-scale russian invasion of Ukraine in 2022 has caused significant damage to Ukrainian infrastructure, necessitating not only reconstruction, but also a comprehensive transformation of the ways of public management. In this context, the integration of e-governance practices and circular economy principles offers a transformative pathway for Ukraine's post-war reconstruction. The United Kingdom's experience in implementing these concepts offers valuable insights and practices that can be adapted to the Ukrainian context.

A prominent practice from the UK is the Smart London Plan, which uses digital platforms, real-time data analytics and citizen engagement tools to optimize urban public service delivery. In the context of a circular economy, this framework enables data-driven monitoring of resource flows, supporting more efficient recycling, energy use and waste management. Ukrainian cities, which have been damaged by russian occupiers and which are already undergoing reconstruction could adopt similar digital infrastructures to coordinate the reuse of construction materials and the optimization of energy systems within rebuilt urban districts.

The UK's Department for Environment, Food & Rural Affairs (DEFRA) has implemented advanced digital tools for tracking the performance of local waste systems under its Resources and Waste Strategy. Ukraine could integrate similar metrics into its e-procurement system ProZorro, embedding circular criteria into public tenders and reconstruction contracts. This would institutionalize sustainable practices across the procurement chain.

The UK's Waste and Resources Action Programme (WRAP) provides municipalities with digital planning tools to promote community-driven initiatives in food waste reduction and textile reuse. Ukrainian cities could benefit from similar platforms, enabling local authorities to fund and monitor circular economy interventions at the territorial community level.

The next good practice is technological solutions to support material recovery efforts, as demonstrated by the Royal Mint's e-waste facility in Wales. By leveraging traceable logistics and advanced recovery techniques, the facility exemplifies how digital governance can enable circular outcomes. Ukrainian cities could replicate this model by establishing e-waste collection points with tracking systems to facilitate the recovery of valuable materials from discarded electronics and war debris.

The UK's experience with circular economy hubs, particularly in cities like Glasgow and London, highlights the importance of local innovation networks. These hubs, often supported by municipal platforms, connect repair services, remanufacturing firms and reuse initiatives. Ukrainian local authorities, together with state public administration, could establish digital circular economy hubs to support matchmaking between reconstruction needs and available secondary materials, fostering local employment and innovation.

The synergy of e-governance and circular economy practices, as demonstrated in leading UK examples, could offer a powerful framework for sustainable and inclusive post-war recovery. The integration of technologies for monitoring material flows, minimizing waste and promoting reuse within a transparent, participatory governance environment exemplifies a synergistic approach to local resilience. For Ukraine, the post-war reconstruction presents not only a challenge, but also a critical opportunity to embed such innovative frameworks into the national development strategy. Important to mention, that Ukraine already possesses foundational digital governance infrastructure in

the form of “Diia”, a state-level platform facilitating e-government services and E-DEM, a civic engagement system partially implemented in various territorial communities. These tools offer a robust starting point for the integration of circular economy strategies into digital governance ecosystems. By adapting UK best practices and leveraging existing platforms, Ukrainian local authorities can establish smart and accountable systems aligned with European Union digitalization and sustainability standards. The incorporation of circular economy principles into Ukraine’s digital governance landscape will not only support effective post-war recovery but also foster long-term innovation, inclusiveness and environmental stewardship across Ukrainian local communities.

References

1. Brown, L., Smith, J., & Taylor, R. (2021). Implementing Circular Economy in Urban Settings: UK Case Studies. *Journal of Sustainable Urban Development*, 15(2), 123–135.
2. Department for Environment, Food & Rural Affairs. (2018). *Resources and waste strategy for England*. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/resources-and-waste-strategy-for-england>
3. Greater London Authority. (2025). London Datastore. URL: <https://data.london.gov.uk>
4. Greater London Authority. (2013). Smart London Plan. URL: https://www.london.gov.uk/sites/default/files/smart_london_plan.pdf
5. Khmilevska, A., & Voitko, S. (2021). Formation of the Circular Economy Index for comparative analysis of the European countries transition to the circular economy. *Economy and Society*, 32, 1–6. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-58>
6. OECD. (2021). The Circular Economy in Glasgow, United Kingdom. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-circular-economy-in-glasgow-united-kingdom_7717a310-en.html
7. OECD. (2022). Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. OECD Multi-level Governance Studies. DOI: <https://doi.org/10.1787/63a6b479-en>
8. ReLondon. (n.d.). The Loop: Call for circular economy innovators. URL: <https://relondon.gov.uk/business/our-services/amplify-your-impact/the-loop>
9. Reuters. (2024, July 24). Crisis-hit Ukrainian city prepares for life after the war. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/crisis-hit-ukrainian-city-prepares-life-after-war-2024-07-24>
10. Royal Mint. (n.d.). Environmental impacts of e-waste. URL: <https://production.royalmint.com/gold-recovery/e-waste-recycling/environmental-impacts-of-e-waste>
11. The Guardian. (2024, August 7). Royal Mint opens factory in south Wales to recover gold from e-waste. URL: <https://www.theguardian.com/uk-news/article/2024/aug/07/royal-mint-opens-factory-in-south-wales-to-recover-gold-from-e-waste>

12. UNIDO. (2024, April 19). Adopting circular business models is the foundation for Ukraine's reconstruction. URL: <https://www.unido.org/news/adopting-circular-business-models-foundation-ukraines-reconstruction>

13. Waste and Resources Action Programme. (n.d.). Our work in Europe. Retrieved May 9, 2025. URL: <https://www.wrap.ngo/eu>

14. Wired. (2023, January 10). *Rebuilding Ukraine Is an Act of Resistance*. URL: <https://www.wired.com/story/ukraine-war-rebuilding-already-begun>

Гбур Зоряна Володимирівна,
доктор наук з державного управління, проф.,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

ВІДНОВЛЕННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ В БУДІВЕЛЬНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Аналіз динаміки капітальних інвестицій у будівельну сферу України у 2021-2024 роках свідчить про суттєві структурні зрушення, зумовлені трансформацією економічних пріоритетів у контексті повномасштабної збройної агресії. Загалом спостерігається тенденція до переорієнтації інвестиційних потоків із житлового будівництва на сегмент інженерних споруд, що відображає адаптацію інвестиційної політики до нових безпекових викликів (рис. 1).

Зокрема, у 2021 році капітальні інвестиції в інженерні споруди становили 14815,06 млн грн, що вдвічі перевищувало обсяги інвестицій у нежитлові будівлі (7149,58 млн грн) та втричі – у житлові будинки (4779,80 млн грн). Така структура відповідала довоєнному балансу, орієнтованому на розвиток транспортної та виробничої інфраструктури, зокрема в межах реалізації великомасштабних проєктів, наприклад, державна програма «Велике будівництво». Проте вже у 2022 році, в умовах активної фази воєнного конфлікту, обсяги інвестицій різко зменшилися у всіх сегментах: житлове будівництво скоротилося на понад 53,5 %, інвестиції в нежитлові об'єкти – на 53,3 %, а в інженерні споруди – на 62,7 % порівняно з попереднім роком. Таке зниження зумовлене фізичним знищенням активів, зупинкою проєктів, втратою доступу до інфраструктури на тимчасово окупованих територіях та впливом інвесторів через підвищені ризики.

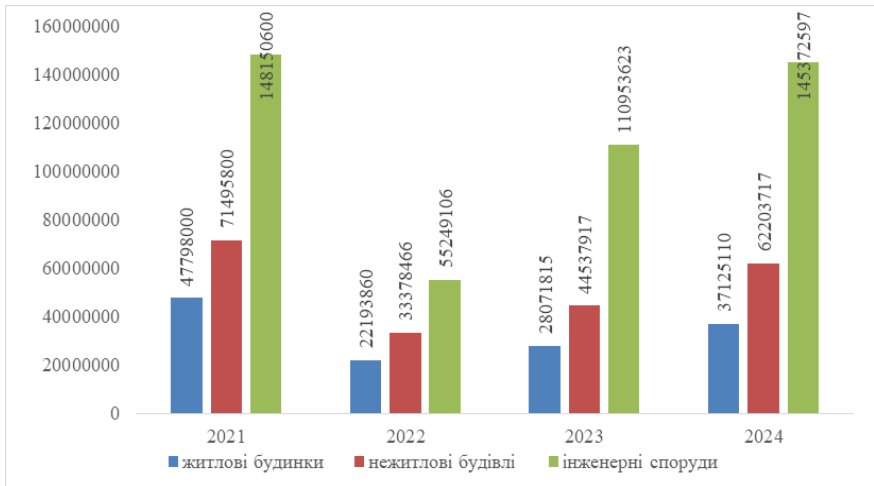


Рисунок 1. – Капітальні інвестиції у будівництво за окремими видами активів, тис. грн.

Figure 1. – Capital investments in construction by individual types of assets, thousand UAH.

Джерело: складено на основі [8].
Source: compiled based on [8].

У 2023 році фіксується поступове відновлення інвестиційної активності, що свідчить про адаптацію інституційних механізмів до умов тривалого воєнного протистояння. Зростання капіталовкладень в інженерні споруди – до 11095,36 млн грн – вказує на актуалізацію завдань, пов'язаних із критичною інфраструктурою: відновлення транспортних магістралей, ліній електропередач, систем водопостачання. Наприклад, одним із масштабних проєктів є потенційне відновлення Каховської зрошувальної системи, що мала ключове значення для аграрного сектора Півдня України. У 2024 р. спостерігається чітко виражене зростання інвестиційних обсягів за всіма категоріями. Інвестиції в інженерні споруди зросли до 14537,26 млн грн, практично досягнувши довоєнного рівня. Зросли також вкладення в нежитлові будівлі – до 6220,37 млн грн, що пов'язано з відновленням закладів охорони здоров'я, освіти та адміністративних споруд у постраждалих регіонах. Поступове збіль-

шення інвестицій у житлове будівництво – до 3712,51 млн грн – свідчить про повернення окремих сегментів населення до деокупованих територій, а також активізацію програм житлового відновлення (зокрема, компенсаційних механізмів, запроваджених у межах цифрової платформи «Відновлення»).

Таким чином, аналіз динаміки інвестиційних потоків у будівельну сферу демонструє не лише масштаби економічної деструкції внаслідок збройної агресії, а й формування нових інституційних пріоритетів. Поступове переорієнтування інвестицій на проекти критичної інфраструктури та суспільно значимих об'єктів відображає системну трансформацію підходів до державного управління інвестиційною політикою у будівництві, що вимагає узгодження з воєнними, гуманітарними та відбудовними пріоритетами. Зміна інституційних акцентів вимагає формування таких підходів до розвитку галузі, які б враховували як об'єктивні обмеження воєнного часу, так і необхідність стабілізації внутрішнього економічного середовища. Формування ефективної стратегії розвитку підприємств будівельної галузі України в умовах воєнного стану передбачає комплексне застосування організаційних і фінансово-економічних інструментів, здатних нейтралізувати як накопичені системні проблеми, так і виклики, зумовлені військовою агресією. Зростання ризиків, деструкція логістичних і виробничих ланцюгів, обмеженість доступу до фінансових ресурсів, а також загальний інституційний тиск на інвестиційний клімат вимагають переосмислення традиційних підходів до стратегічного планування у сфері будівництва. Методичне забезпечення реалізації стратегічних програм розвитку будівельної галузі має відповідати визначеним пріоритетам, що охоплюють підвищення конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, активізацію їх ділової діяльності, а також адаптацію до умов високої невизначеності, що передбачає забезпечення об'єктивності стратегічного прогнозування; розроблення результативних короткострокових програм розвитку; побудову системи релевантних показників ефективності; визначення оптимальних цільових орієнтирів та нормативних індикаторів досягнення поставлених завдань [1, с. 167].

Аналіз сучасного стану фінансування будівельної галузі в Україні виявляє низку системних бар'єрів, які істотно ускладнюють активізацію інвестиційної діяльності в умовах воєнного стану.

До основних з них належать: відсутність довгострокових фінансових ресурсів для реалізації масштабних будівельних проєктів; високі процентні ставки, які роблять комерційне кредитування економічно необґрунтованим; суперечливість нормативно-правової бази; низький рівень прозорості у розподілі державних коштів; обмежена ефективність використання бюджетних ресурсів у будівництві [5, с. 201].

Поглибленню інституційної кризи у фінансуванні будівельної сфери сприяє також невизначеність макроекономічного середовища, що зумовлює додаткові ризики для потенційних інвесторів. З метою подолання проблем, що виникають, доцільним є запровадження комплексу заходів, орієнтованих на створення передумов для активізації інвестиційного процесу у будівництві. Зокрема, йдеться про: забезпечення доступу до довгострокового кредитування шляхом створення спеціалізованих фондів і залучення міжнародних фінансових інституцій; поступове зниження облікової ставки з боку НБУ як сигналу для комерційних банків; уніфікацію та гармонізацію нормативної бази у сфері будівництва відповідно до стандартів ЄС; запровадження прозорих механізмів розподілу державних інвестицій; активізацію державно-приватного партнерства, зокрема у сфері відновлення критичної інфраструктури; реалізацію програм стимулювання житлового будівництва із залученням органів місцевого самоврядування; підтримку малого й середнього бізнесу в будівельному секторі шляхом спрощення регуляторних процедур і надання пільгового фінансування [5, с. 201]. Варто звернути увагу на практики окремих європейських країн, які можуть бути адаптовані до українських умов.

Список використаних джерел

1. Білецький І. В., Кондратенко Н. О., Рудаченко О. О. Теоретико-методичні аспекти формування стратегії підприємств будівельної галузі України в умовах воєнного стану. *Проблеми економіки*. 2024. № 3. С. 162–169.
2. Iastremska O., Ivanova T., Ordukanov T., Denysiuk O., Zinchenko M. Investment policy of construction enterprises under the conditions of marital state. *Scientific Bulletin of National Mining University*. 2024. № 1. P. 197–202.
3. Економічна статистика / Економічна діяльність / Капітальні інвестиції. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm

Карамішев Дмитро Васильович,

доктор наук з державного управління, проф.,

професор кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

Суворов Валентин Павлович,

кандидат наук з державного управління,

асистент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я,

Харківського національного медичного університету,

м. Харків, Україна

Дідок Юлія Валентинівна,

доктор наук з державного управління, доц.,

професор кафедри публічного управління та державної служби

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТІЙКОСТІ ЯК СУЧАСНА ОЗНАКА БАГАТОРІВНЕВОГО КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Трансформація багаторівневого управління у відповідності з глобальною стратегією Європейського Союзу [8] відбувається у напрямі побудови з одного боку, стійкого суспільства, як певного соціального утворення, що демонструє відданість демократії, а з іншого, як стійкого суспільства з довірою до інституту держави та прихильністю концепції сталого розвитку, що зазначено у глобальному програмному документі Європейського Союзу «Спільне бачення, єдиний підхід: сильніша Європа» [7]. При цьому, включення в порядок денний такої складової, як «стійкість» є визначальним чинником зміни парадигми, коли стає зрозумілим те, що національна система стійкості повинна забезпечувати здатність суспільства і держави, як вищої форми його інституціоналізації: здійснювати ідентифікацію зовнішніх і внутрішніх загроз, спрямовувати діяльність у сфері національної безпеки на своєчасне виявлення інших вразливостей, проводити оцінювання реальних і потенційних, у т.ч гібридних загроз національній безпеці [2], вживати дії щодо запобігання негативним впливам, а також забезпечувати ефективне реагування і

швидке відновлення за наслідками виникнення надзвичайних ситуацій та кризових подій, враховуючи [5].

Формування національної системи стійкості має на меті подолання системних вразливостей сфер впливу кризових явищ та гібридних загроз у забезпеченні комплексної безпеки суспільства [6], що зумовлює розробку комплексу цілеспрямованих заходів, а також механізмів взаємодії органів публічної влади, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер суспільства і відповідних секторів державного регулювання, в умовах надзвичайних ситуацій і непередбачуваних кризових явищ [3]. Тож, стійкість залежить від багатьох чинників і передусім, від ефективної інфраструктури, сил і засобів безпеки і оборони, а також системи планування і фахового супроводу роботи відповідних структурних компонентів [4].

Національна система стійкості має бути спрямована, зокрема, на забезпечення функціонування таких базових елементів, як: гарантована дієвість та спроможність до повноцінного функціонування системи державних органів, їх інституційної стійкості; безпеки та захищеності об'єктів критичної інфраструктури; стійкого енергопостачання, спроможності єдиної державної системи цивільного захисту до дій в умовах загрози чи виникнення надзвичайних ситуацій; забезпеченні правопорядку; здатності ефективно реагувати на неконтрольовані масові переміщення; суспільної стійкості, зокрема, до інформаційних впливів; кібербезпеки та протидії дезінформації; фінансово-економічної стійкості, зокрема, безперервності основних бізнес-процесів; здатності системи охорони здоров'я функціонувати в умовах посилених навантажень [3].

При цьому, національна система стійкості має функціонувати не лише на державному, регіональному та місцевому рівнях, а й враховувати базовий (локальний) рівень, де об'єктом її забезпечення може бути як окрема організація, так і група людей. Мінливе та непередбачуване середовище безпеки вимагає посилення уваги до цивільної готовності щодо широкого кола непередбачуваних ситуацій, які можуть завдати жорсткого удару по суспільству і критично важливій інфраструктурі. Принцип стійкості, зважаючи на те, що сучасні демократичні суспільства надзвичайно складні, має інтегрувати взаємозалежні сектори, що мають вразливість до впливів, що можуть бути спричинені гібридними атаками, у т.ч. на критично

важливі об'єкти інфраструктури. Сьогодні, вкрай гостро стоїть питання зміцнення стійкості через посилення цивільної готовності за рахунок виконання семи базових вимог щодо цивільної готовності, які зобов'язались посилити країни Альянсу НАТО на саміті у м. Варшава, зокрема: забезпеченням безперервного врядування і надання основних державних послуг; стійкого енергопостачання; здатності ефективно контролювати рух великих мас населення; стійкого забезпечення продуктами харчування і водою; здатністю долати проблеми, спричинені великою кількістю постраждалих; стійкі системи цивільного зв'язку; стійкі системи громадського транспорту [7; 9].

Національна система стійкості має базуватися на чітко визначених принципах, на основі яких реалізується відповідна Концепція забезпечення національної системи стійкості. Серед них слід зупинитися в першу чергу на тих принципах, які дійсно закладають основи зазначеної системи і зорієнтовані на цілеспрямованість, інтегрованість і ресурсність щодо її функціонування та розвитку. Зокрема: комплексність – передбачає життя низки заходів щодо будь-яких загроз і кризових ситуацій на відповідних етапах забезпечення стійкості; адаптивність – передбачає здатність системи пристосовуватися до кризових умов і нових обставин, що виникли під впливом загрози чи кризової ситуації, забезпечувати виживання, можливість трансформації негативних результатів у позитивні; мобільність – означає здатність швидко залучати основні та резервні сили, засоби, ресурси для вирішення завдань у разі кризової ситуації; субсидіарність – означає розподіл повноважень та відповідальності, відповідно до якого ключові рішення щодо реагування на загрози та кризові ситуації приймаються на найнижчому можливому рівні з координацією на найвищому відповідному рівні; наявність резервів – передбачає додаткові спроможності, які можуть бути задіяні внаслідок виходу з ладу основних засобів реалізації відповідних планів розвитку [1].

Список використаних джерел

1. План заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2023 р. № 1025-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text>

2. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 27 вересня 2021 року № 479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text>

4. Сійка Україна: Захист суспільства від російської агресії. Дослідження. М. Булек і О. Луцевич. *Chatham House*. 2020. 46 с. URL: <https://www.chatham-house.org › files › 2020-10>

5. Суворов В. П. Трансформація багаторівневого управління на основі глобальних стратегій ЄС та національна стійкість України в умовах гібридних загроз. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 183–196. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-15>

6. Karamyshev D., Suvorov V., Sobol R. Overcoming Systemic Vulnerabilities of the Spheres of Influence of Hybrid Threats in Ensuring Stability and Comprehensive Security in the Conditions of European Integration. *Public Administration and Regional Development*. 2024. No. 24. С. 628–647. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.14>

7. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy. June 2016. URL: https://eeas.europa.eu/archives/docs/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf

8. The European Union's Global Strategy. Three Years On, Looking Forward. 2019. URL: https://eeas.europa.eu/sites/default/files/eu_global_strategy_2019.pdf

9. Wolf-Diether Roepke, Hasit Thankey. Resilience: the first line of defense. NATO REVIEW. 27 February 2019. URL: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2019/02/27/resilience-the-first-line-of-defence/index.html>

Kovalenko Mykola Mykolayovych,

Doctor of Science in Public Administration, Professor,

Professor of the Department of Economic Policy and Management

*REI "Institute of Public Administration" of V. N. Karazin Kharkiv National University
Kharkiv, Ukraine*

Kovalenko Elyzaveta Mykolaivna,

*student of Kharkiv National Pedagogical University named after G. S. Skovoroda,
Kharkiv, Ukraine*

CONVERGENCE IN ACTION: ALIGNING UKRAINIAN PUBLIC POLICY WITH EUROPEAN STANDARDS

Since the early 2000s, Ukraine has progressively reoriented its national policy framework toward the European Union, culminating in a multifaceted partnership that has reshaped its political institutions, social policy design, and economic strategy. This transformation, formalized through the EU–Ukraine Association Agreement signed in

2014 and provisionally applied from January 2016, reflects Ukraine's comprehensive commitment to align its governance and development trajectory with European standards [1, p. 350]. However, this is not a linear process of technical adaptation but a multidimensional restructuring that affects how the state operates, what citizens expect, and how Ukraine positions itself in the broader European political economy.

The social dimension of this convergence has been deeply impacted by war-induced displacement. As of early 2025, over 4.25 million Ukrainians remain in EU countries under the Temporary Protection Directive. Their presence has significantly reshaped demographic and labor dynamics across the continent. While host states are under pressure to integrate long-term residents into labor markets and welfare systems, Ukraine must grapple with the implications of a prolonged or even permanent diaspora. The eventual return or reintegration of this population will require adaptive policies that balance national recovery goals with transnational mobility patterns and the preservation of social cohesion. In the meantime, Ukraine has begun to internalize elements of the European Pillar of Social Rights, enacting reforms such as minimum income schemes, improved housing initiatives, and expanded child welfare coverage – efforts that are crucial for both systemic resilience and public trust in state capacity [1, p. 353].

Public opinion increasingly supports such reforms. Surveys conducted by Ukrainian sociological institutes between 2022 and 2024 indicate that a significant majority of citizens – 68% in a 2024 KIIS poll – favor the implementation of EU-style social standards, especially in healthcare and pensions. Among internally displaced persons, 56% expressed dissatisfaction with existing housing support, underscoring gaps in state provision and the urgency of effective social policy redesign. Transparency and openness, hallmarks of the European Administrative Space, are now widely demanded as preconditions for legitimacy, not mere administrative niceties. These trends suggest that the Europeanization of public policy in Ukraine is being driven as much by internal expectations as by external obligations [4, pp. 156–157].

At the institutional level, Ukraine has taken deliberate steps to develop statistical and administrative tools necessary for policy convergence. The integration of the EU-SILC (Statistics on Income and Living Conditions) system into national data collection mechanisms, implemented in collaboration with Eurostat, allows for more accurate

monitoring of poverty, income disparity, and housing deprivation. The 2023 data showed that over 40% of Ukrainian households struggle to meet basic living expenses, reinforcing the need for targeted social safety nets that reflect EU best practices [2, p. 97–99]. This data-driven governance model strengthens policy responsiveness and forms part of a broader cultural shift in how the Ukrainian state relates to its citizens.

Qualitative evidence points to a parallel shift in civic expectations. The public now increasingly views the state not only as a guarantor of security but as a provider of high-quality, citizen-oriented services. This aligns with the values underpinning the European social model and helps to embed EU integration within the lived experiences of Ukrainians. Such bottom-up legitimacy is essential for the long-term sustainability of reforms [4, p. 158].

Ukraine's economic integration with the EU, meanwhile, has deepened through trade, investment, and regulatory approximation. Since the implementation of the Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA), trade patterns have reoriented dramatically – by 2023, 63% of Ukrainian exports, including agri-food, steel, machinery, and IT services, were destined for EU markets. However, this interdependence brings not only opportunities but also friction. In agriculture, for instance, tensions have emerged with EU producers concerned about market saturation. These challenges call for nuanced tariff regimes, equitable subsidy structures, and careful regulatory harmonization to prevent backlash while ensuring the mutual benefits of open markets.

Ukraine's macroeconomic stabilization amid war conditions has depended heavily on EU support. Despite a 29% GDP contraction in 2022, EU-led assistance – especially through the €50 billion Ukraine Facility for 2024–2027 – has underpinned recovery. These funds, distributed via grants, loans, and guarantees, are linked to conditionalities that reinforce reform trajectories in taxation, procurement, and public financial management. Ukraine's integration into the EU's Macro-Financial Assistance programs, which provided over €18 billion in 2023–2024, also reflects its commitment to aligning fiscal frameworks with the EU's Stability and Growth Pact [1, p. 357–358; 3, p. 94].

Yet accession carries broader fiscal implications for the EU itself. Projections suggest that upon membership, Ukraine could receive net financial transfers of €18–19 billion annually. This will require a

reshaping of the EU budget and may encounter political resistance in the form of «enlargement fatigue.» Successfully integrating Ukraine will thus depend not only on Ukrainian reforms, but on the EU's capacity to frame this expansion as a strategic investment in Europe's future resilience, cohesion, and geopolitical relevance.

Environmental recovery and sustainability have also become defining components of Ukraine's postwar agenda. The war has devastated ecosystems, caused massive carbon emissions, and disrupted agricultural land. Ukraine's Recovery Plan, first outlined in Lugano (2022) and subsequently refined in London and Berlin, emphasizes green energy, digital governance, and climate-aligned infrastructure. These alignments are not simply performative but are necessary to meet EU climate benchmarks and to build a sustainable, competitive economy for the postwar generation.

Institutional transformation remains one of the most challenging but essential aspects of integration. Strengthening rule of law, enhancing judicial independence, depoliticizing the civil service, and combating corruption are prerequisites for Ukraine's durable democratic consolidation. These are not just conditions imposed by Brussels – they are the internal reforms needed to make governance more accountable and resilient. Capacity-building, especially at the regional level, and embedding participatory mechanisms will be vital to ensure these reforms endure [3, p. 97–98].

Finally, the geopolitical implications of Ukraine's EU convergence are profound. Full accession would shift the balance of power in Eastern Europe, effectively integrating a major post-Soviet state into the EU's institutional core. It would serve as a signal to other aspirant states in the Western Balkans and South Caucasus that European enlargement remains not only possible but desirable. In an era of democratic backsliding and geopolitical volatility, Ukraine's trajectory could revitalize the EU's identity as a normative power and a beacon of democratic resilience.

In conclusion, Ukraine's convergence with the European Union is no longer a speculative objective – it is an unfolding reality. This transformation requires far more than legal approximation or financial aid. It entails embedding European values into every level of public governance, aligning state practices with citizen expectations, and reimagining Ukraine's place in a broader European future.

The process is difficult and complex, but the political will, public support, and institutional commitment behind it suggest that this realignment is both necessary and irreversible. As Ukraine moves toward full membership, it will not only reshape its own future – it will help redefine the European Union itself as a more inclusive, resilient, and strategically capable union.

References

1. Papyrin, D. (2024). Transformation of state regulation mechanisms for economic security amid modern hybrid threats: European experience and Ukrainian realities. *Theory and Practice of Public Administration*, 2(79), 342–362. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-17> [in Ukrainian].
2. Kotukov, O., & Solovykh, V. (2023). Definition and Measurement of Corruption in the States of the European Union and the Use of Directions for Assessing Corruption Actions in Ukraine. *Theory and Practice of Public Administration*, 1(76), 93–106. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-07> [in Ukrainian].
3. Sakhanienko, S., Kolisnichenko, N., & Drobot, I. (2022). Principles of regional self-government according to Council of Europe reference framework for regional democracy. *Pressing Problems of Public Administration*, 2(61), 85–103. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-06> [in Ukrainian].
4. Grybko, O.V. (2021). Transparency and openness in the system of principles of the European administrative space. *Pressing Problems of Public Administration*, 1((59), 155–162. DOI: <https://doi.org/10.34213/ap.21.01.16> [in Ukrainian].

Лопушинський Іван Петрович,

доктор наук з державного управління, проф.,

заслужений працівник освіти України,

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування

Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу,
м. Івано-Франківськ, Україна

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗБЕРЕЖЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ ТА САМОЗБЕРЕЖЕННЯ УКРАЇНСЬКОЇ НАЦІЇ В КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Виклад основного матеріалу. Існування, самозбереження і прогресивний розвиток України як суверенної держави насамперед залежать від здійснення цілеспрямованої політики щодо захисту її національних інтересів. Основи такої політики визначає Концепція національної безпеки України [5].

У світлі сучасних подій, насамперед тривалої російсько-української війни, українське суспільство все чіткіше починає усвідомлювати важливість національної ідентичності та самозбереження нації. І хоча проблемі збереження національної ідентичності та самозбереження нації науковці надають, як нам видається, поки що недостатньо уваги, національна ідентичність, самозбереження нації та шляхи їх формування і збереження стають предметом усе більшої кількості наукових досліджень.

Національна ідентичність – це ототожнення особистості з національною спільнотою, що базується на стійкому емоційному зв'язку. Цей зв'язок формується в результаті усвідомлення та прийняття традицій, культури, мови, політичних поглядів, а також групових норм і цінностей спільноти [9].

Саме тому одним із головних складників процесу становлення миру і спокою в будь-якому суспільстві та й у світі загалом є проблема формування, існування та збереження національної ідентичності, оскільки залежно від усвідомлення кожним пересічним українцем потреби власного місця в суспільстві та національній спільноті значною мірою залежить архітектура національної безпеки всієї держави.

Самозбереження – прагнення системи або живого організму залишатися в чинній активній формі [10]. У живих істот цим поняттям описується поведінка в разі виникнення небезпеки, дії з порятунку себе від цієї небезпеки. У ширшому розумінні для будь-яких складних систем, не лише живих, принцип або закон самозбереження розуміють як спрямування системою всіх своїх зусиль на самозбереження. Закон самозбереження полягає в тому, що кожна система (біологічна або соціальна) прагне зберегти себе (вижити) й використовує для досягнення цього весь свій потенціал (ресурс) [8].

Так, П. Горностаї наголошує, що зникнення національної ідентичності та руйнація колективної пам'яті призводять до загибелі групи, навіть якщо її члени залишаються живими. Він окреслює такі шляхи збереження національної ідентичності: 1) захист, зміцнення та поширення української мови серед українців; 2) розширення території української ідентичності (повернення первісного значення поняття «Русь» на українські терени і його розмежування з поняттям «московія»); 3) зміцнення історичної пам'яті, відвоювання історичної ідентичності шляхом руйнування російських міфів

про «один народ», «возз'єднання» тощо і формування власної міфології; 4) деколонізація культури [2, с.15-16].

По суті аналогічних висновків дійшла і С. Бойко, яка зазначає, що формування національної і національно-культурної ідентичностей в умовах російсько-української війни передбачає: 1) розширення сфери спілкування українською мовою; 2) забезпечення доступу до достовірної інформації та розвиток критичного мислення; 3) формування національної свідомості і самосвідомості; 4) виховання національної гідності і протистояння проявам національної меншовартості; 5) реалізація ефективних реформ; 6) подолання ксенофобії і нетерпимості; 7) забезпечення політичної рівності громадян України за чинним законодавством, звернення уваги на спільність громадянської культури та ідеології; 8) виховання молоді на основі національних цінностей [1, с. 20].

Видатний єврейський націоналіст і сіоніст та друг українців, Володимир (Зеев) Жаботинський, свого часу казав, що в національному русі є дві альтернативи – або ж перемагає інстинкт національного самозбереження і твориться національна суверенна держава, або ж бере гору асиміляція і нація розчиняється, стає розсипаною поміж інших народів... Жаботинський стверджував, що інстинкт національного самозбереження існує в комбінації з інстинктом особистого самозбереження, і вони один одного посилюють та творять «національну індивідуальність», у якій основою її духовної сили є національна мова... Найсильнішим об'єктивним забралом національної індивідуальності є своя територія... А коли території нема, інстинкт національного самозбереження висуває сурогати, головно – релігію, вважав Жаботинський [3].

Саме тому сучасна російсько-українська війна формує питання не психологічного інстинкту виживання та порятунку життя кожного індивіда окремо, а йдеться про соціальний інстинкт спільного виживання українців як нації. У самозбереженні й виживанні українського суспільства й полягає соціальний інстинкт, проте тоді постає запитання взаємодовіри, солідарності, згоди та згуртованості. Суспільство має керуватися соціальним інстинктом збереження через солідаризацію інтересів і цінностей усіх учасників суспільних відносин [6].

Як зазначає Олександр Сич, «з уст українського Президента цілком природно лунає: «Тільки опираючись на сили власного на-

роду ми здобудемо перемогу на ворогом!». І він, очевидно, навіть не підозрює, що ця теза є одним із наріжних принципів визвольної політики ОУН» [11]. У цьому зв'язку збереження національної ідентичності та самозбереження нації варто розглядати як одну з головних передумов її існування, самозбереження та дальшого розвитку як незалежного та повноправного члена світового співтовариства.

Для нації як політичного суб'єкта найголовнішим є збереження її ідентичності і культурномовної самобутності у властивій саме цій нації формі, тобто у вигляді реалізації національної ідеї. Унаслідок цього пріоритетні політичні інтереси нації спрямовано на дальшу консолідацію спільноти, на створення чи збереження власної державності та налагодження відносин з іншими націями-державами. Національний інтерес, на наш погляд, можна визначити, виходячи саме з суттєвих ознак нації як етносоціальної спільноти. Структура національного інтересу змінюється залежно від завдань нації, ступеня (етапів) її консолідованості (початковий етап формування, етап національно-визвольної боротьби, розквіт національної спільноти тощо) [7, с. 213].

Крім того, проблема збереження національної ідентичності та самозбереження української нації не має обходити й українську діаспору, насамперед тих шести мільйонів переміщених осіб в період російсько-української війни за межі України. Як зазначає Р. Б. Климчук, тема репатріації виправдано є одним із пріоритетних напрямків для України, збереження, підтримання та розвиток національної ідентичності мігрантів заслуговують на особливу увагу дослідників та потребують ґрунтовних розвідок у цій сфері. Більше того, дослідження національної ідентичності мігрантів є важливими незалежно від їхніх планів на майбутнє, оскільки українська діаспора в країнах свого нинішнього перебування допомагає зміцнювати міжнародні зв'язки і може стати осередком просвіти світу щодо автентичної історії України та розвінчування міфів, створених задля і внаслідок російської імперіалістичної експансії [4, с. 110].

Отже, проблематика поглиблення і дальшого розвитку національної ідентичності та самозбереження нації є важливим чинником як державної, так і міжнародної політики та безпеки. Шляхи подолання орієнтаційної роздвоєності та перспективи нарощування консолідаційного потенціалу національної ідентичності визначаються оптимальністю етнонаціональної політики й темпами формування

громадянського суспільства. Саме від чіткості політики визначення національних пріоритетів і національних інтересів безпосередньо залежить сьогодні становлення української нації на основі співгромадянства та подолання залишкових комплексів «малоросійства» й меншовартості. У цьому контексті об'єднання українців під час російсько-української війни є позитивною характеристикою зрілості українського суспільства, що долає труднощі війни, сприяє нашій консолідації для виживання та самозбереження нації.

Список використаних джерел

5. Бойко С. Формування національної ідентичності української молоді в умовах російсько-української війни. *Українознавчий Альманах*. № 30. С. 17–22. DOI: <https://doi.org/10.17721/2520-2626/2022.30.2>
6. Горностай П. П., Чорна Л. Г. Міжгрупова взаємодія в умовах війни: ідентичності, картини світу, додання травми : матеріали круглого столу. Київ : Талком, 2022. URL: <http://gorn.kiev.ua/group/Intergroup-Interaction-in-War-Time.pdf>
7. Зілгалов Василь. Інстинкт національного самозбереження або ж асиміляція. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/2024759.html>
8. Климчук Розаліна Благовіста Сергіївна. Національна ідентичність українських мігрантів у Німеччині: виклики і перешкоди на шляху самозбереження. *Проблеми політичної психології*. 2022. Випуск 16 (30). С. 99–113. URL: <https://www.politpsy.org/index.php/popp/article/view/166/158>
9. Концепція (основи державної політики) національної безпеки України : Постанова Верховної Ради України від 16 січня 1997 року № 3/97-ВР, із змінами та доповненнями, внесеними Законом України від 21 грудня 2000 року № 2171-ІІІ. URL: https://ips.ligazakon.net/document/f970003?an=38&ed=2000_12_21
10. Лапан Тетяна, Химович Оксана. «Соціальний інстинкт» vs «національне самозбереження» як феномен українського суспільства під час сучасної російсько-української війни. *Грані*. 2023. 26 (20). С. 25–30. URL: <https://grani.org.ua/index.php/journal/article/view/1856/1823>
11. Медвідь Ф. М. Історія і теорія становлення системи національних інтересів України: правові колізії. *Наукові записки ШІЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*. Випуск 42. С. 210–221. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/medvid_istoriia.pdf
12. Монастирський Г. Л. Теорія організації. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.
13. Національна ідентичність. *Енциклопедія сучасної України* / ред. кол. І. М. Дзюба [та ін.]; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2001 – 2025.
14. Самозбереження. *Словник української мови*: в 11 т. Т. 9, 1978. с. 37.
15. Сич Олександр. Націоналізм – здоровий інстинкт самозбереження нації. URL: <https://ukrnationalism.com/publications/4618-natsionalizm-zdorovy-instynkt-samozberezhennia-natsii.html>

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна,

доктор наук з державного управління, проф.,

завідувач кафедри публічного управління та адміністрування

Університету Григорія Сковороди в Переяславі, м. Переяслав, Україна

м. Переяслав, Україна

УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

Запровадження управління талантами в сучасну систему управління кадрами публічної служби України є об'єктивною потребою в умовах зростаючих викликів, зокрема війни, реформ публічного управління, цифрової трансформації, демографічних змін і посилення глобальної конкуренції за кваліфіковані кадри. Світовий досвід свідчить, що стратегічне управління талантами дозволяє створити динамічну, адаптивну і результативну державну службу, яка здатна швидко реагувати на зміни, формувати довіру громадян і забезпечувати сталість інституцій. У цьому контексті для України доцільно виокремити кілька ключових шляхів упровадження талант-менеджменту з урахуванням міжнародних практик.

1. Інституціоналізація концепції управління таланта-ми на рівні державної кадрової політики. Як свідчить досвід країн-членів ОЕСР, зокрема Великої Британії, Канади, Австралії та Естонії [1], ефективне управління талантами починається з визнання його пріоритетом на державному рівні. В Україні необхідно закріпити управління талантами як окремий напрям у державній стратегії управління людськими ресурсами в публічному секторі. Це має супроводжуватися розробкою відповідних нормативно-правових документів, методичних рекомендацій та моделей оцінювання талантів.

2. Формування профілів компетентностей і оцінка потенціалу публічних службовців. Ключовим елементом системи управління талантами є чітке визначення компетентностей, які мають стратегічне значення – лідерство, інноваційність, адаптивність, цифрова грамотність, управління змінами. Україна вже має рамку загальних компетентностей державного службовця, однак її необхідно адаптувати для виявлення високопотенційних фахівців, запровадити інструменти оцінки потенціалу, зокрема асесмент-центри, онлайн-тести, самооцінювання.

3. Побудова системи цілеспрямованого розвитку талантів. Публічні органи мають переходити від реактивного підвищення кваліфікації до проактивного управління кар'єрою перспективних працівників. Це передбачає індивідуальні траєкторії розвитку, наставництво, участь у міжвідомчих проєктах, міжнародних програмах, створення внутрішніх кадрових мобільностей. У Швеції [2], наприклад, існує практика ротації службовців з метою набуття міжсекторального досвіду. Україна може впровадити аналогічну модель на базі кадрового резерву.

4. Запровадження цифрових HR-систем. Інформаційні технології є критично важливим інструментом у сфері талант-менеджменту. Такі країни, як Сінгапур або Естонія [3], використовують цифрові платформи для управління компетенціями, навчанням, моніторингу ефективності. В Україні слід посилити розвиток Єдиного порталу вакансій державної служби, інтегрувати до нього модулі щодо управління талантами, оцінки потенціалу, розвитку кар'єрних шляхів.

5. Реформування системи добору з орієнтацією на таланти. Добір на посади державної служби має не обмежуватись формальним конкурсом, а включати дієві механізми виявлення мотивації, потенціалу до лідерства, відповідальності, стратегічного мислення. З цією метою можуть бути адаптовані практики competency-based interviews, ситуаційних завдань, оцінювання soft skills. Також варто впроваджувати програми залучення молодих талантів – як це реалізовано у Франції (ENA) або Польщі (KSAP) [4].

6. Мотивація та утримання талановитих працівників. Міжнародний досвід демонструє, що окрім зарплатних стимулів, важливими є нематеріальні мотиваційні чинники: визнання, гнучкий графік, можливості для навчання, участь у прийнятті рішень. Українська система потребує посилення гнучкості в управлінні кар'єрою, модернізації механізмів преміювання, впровадження програм відзначення та просування найкращих службовців на керівні позиції.

7. Розвиток спроможностей HR-підрозділів. Кадрові служби мають трансформуватися з адміністративних структур у стратегічних партнерів керівництва. Для цього потрібно забезпечити навчання HR-фахівців сучасним підходам, створити мережі обміну досвідом, залучити інструменти аналізу даних про персонал (HR-аналітику), автоматизувати рутинні процеси.

Узагальнюючи, слід зазначити, що впровадження управління талантами в публічному секторі України – це не лише технічне оновлення інструментів, а глибинна трансформація культури державної служби. Така зміна вимагає політичної волі, широкого консенсусу серед стейкхолдерів і тривалого інвестування в людський капітал. Лише тоді можна забезпечити не лише адаптацію до викликів сьогодення, а й сталий розвиток державного управління у поствоєнний період.

Список використаних джерел

1. Public Service Training in OECD Countries, Sigma Papers. № 16, OECD Publishing. DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/5kml619ljzzn-en>
2. Van Wart M., O'Farrell O. Organizational Leadership and the Challenges in Teaching It. *Journal of Public Affairs Education*. 2007. Vol. 13(2). P. 427–438.
3. Boselie P., Thunnissen M. Talent Management in the public sector. in: Collings D., Mellahi K., Cascio W. The Oxford Handbook of Talent Management. Oxford : Oxford University Press, 2017. P. 420–440.
4. Foteini Kravariti, Konstantinos Tasoulis, Hugh Scullion, Manar Khaled Alali. Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development. *The International Journal of Human Resource Management*. 2023. Volume 34. Issue 9. Pages 1782-1807. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09585192.2022.2032265#abstract>

Гринчук Наталія,

кандидат економічних наук, доц.,

доцент кафедри регіональної політики

ННІ публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка,

м. Київ, Україна

Багінський Михайло,

головний науковий співробітник

Комунальної науково-дослідної установи

«Науково-дослідний інститут соціально-економічного розвитку міста»,

м. Київ, Україна

СТВОРЕННЯ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ З УРАХУВАННЯМ ПОТРЕБ МІСЦЕВИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДІЇ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабне вторгнення вплинуло на всі сфери суспільного життя в Україні і призвело до виникнення нових викликів,

загроз у розвитку територій. Індустріальні парки, на нашу думку, можуть стати інструментом для підтримки місцевих громад. С. Д. Герчаківський [1] зауважує, що саме концепт індустріальних парків і його практична реалізація є тим самим ефективним механізмом, що забезпечуватиме сприятливі умови для відновлення об'єктів інфраструктури, зруйнованих підприємств, громад, що постраждали від зовнішньої агресії. Важливо змінити підхід державної політики з пасивної на активну, більш дієву, ефективну, стійку до викликів, що своєю чергою не лише на рівні законодавства пропагуватиме важливість змін, а надаватиме дієві інструменти для розвитку соціально-економічного середовища.

Створення індустріальних парків під час воєнного стану в Україні – це складний процес, який вимагає врахування багатьох факторів. Важливо, щоби індустріальні парки не лише сприяли економічному розвитку, а й відповідали потребам місцевих громад. Тобто серед основних аспектів, які необхідно врахувати: законодавчі та адміністративні, безпекові, економічна доцільність, місцеві потреби.

Перед плануванням та будівництвом індустріального парку необхідно провести детальну оцінку безпекових ризиків, пов'язаних з військовими діями. Це включає аналіз можливих загроз (ракетні удари, обстріли), наявність захисних споруд, близькість до лінії фронту або потенційно небезпечних об'єктів. Без належного рівня безпеки всі інші переваги (податкові пільги, інфраструктура, робоча сила) втрачають сенс.

Перевага має надаватися територіям, які максимально віддалені від зон активних бойових дій та потенційних загроз. Саме тому й розглядається нині можливість розміщення індустріальних парків у західних та центральних регіонах України, де безпекова ситуація є стабільнішою. Обов'язковим є проектування та будівництво надійних укриттів та захисних споруд для працівників та об'їзду на території індустріального парку.

В умовах воєнного стану доцільно орієнтувати індустріальні парки на розвиток галузей, які є критично важливими для країни та мають високий потенціал швидкого відновлення та розвитку. Це можуть бути:

- оборонно-промисловий комплекс: виробництво та ремонт військової техніки, амуніції, дронів;

- **агропереробка:** виробництво продуктів харчування, що забезпечує продовольчу безпеку;
- **будівельна індустрія:** виробництво будівельних матеріалів для відбудови зруйнованих територій;
- **енергетика:** розвиток альтернативних джерел енергії, виробництво обладнання для енергетичної інфраструктури;
- **медична галузь:** виробництво медичного обладнання та препаратів.

Важливою є розробка механізмів для приваблення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, включаючи державні гарантії, податкові пільги та спрощені процедури реєстрації для резидентів індустріальних парків [1].

Індустріальні парки повинні створювати значну кількість робочих місць для місцевого населення, а також для внутрішньо переміщених осіб, з забезпеченням гідних умов праці та конкурентної заробітної плати. Створення можливостей для співпраці резидентів індустріального парку з місцевими малими та середніми підприємствами наприклад, через аутсорсинг послуг, постачання сировини, запровадження програм навчання та перекваліфікації для місцевого населення, щоб забезпечити їх відповідними навичками для роботи на підприємствах індустріального парку є також важливими напрямками.

Проектно-будівельні рішення в індустріальних парках мають бути з урахуванням безпеки (стійкі до вибухів та пожеж конструкції, дублювання критичних систем, укриття, надійна система охорони, реагування на надзвичайні ситуації тощо), але й передбачати розвиток соціальної інфраструктури для громади – це можуть бути об'єкти освіти, медицини, дошкільні заклади, житлові комплекси. А також забезпечення високих екологічних стандартів та мінімізацію негативного впливу на довкілля, чому сприятимуть проведення громадських слухань та консультацій з місцевими мешканцями щодо екологічних питань.

Діалог, активне залучення представників місцевих громад до процесів планування та ухвалення рішень щодо створення індустріальних парків, проведення регулярних зустрічей, обговорень та врахування пропозицій мешканців забезпечить прозорість процесів.

Удосконалення законодавчих та адміністративних аспектів стосується:

- **спрощення процедур:** максимальне спрощення дозвільних та реєстраційних процедур для створення та функціонування індустріальних парків;
- **розробки та реалізації** програм державної підтримки, що включають фінансову допомогу, податкові стимули, пільги на підключення до інженерних мереж;
- **дерегуляції** – зменшення бюрократичних перешкод та адміністративного тиску на бізнес;
- **механізмів державно-приватного партнерства** – для залучення ресурсів та досвіду приватного сектору [2].

Привести чинне законодавство про індустріальні парки у відповідність до сучасних міжнародних вимог необхідно для того, щоб отримувати по-перше, гранти на подальший розвиток національної економіки, а по-друге, для залучення великих інвестицій та масштабних інфраструктурних проєктів на засадах державно-приватного партнерства.

Створення індустріальних парків в умовах воєнного стану – це не просто економічна ініціатива, а стратегічний крок для відновлення та розвитку України, що має забезпечити стійке майбутнє для її громадян. При цьому ключовим є баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю, щоб індустріальні парки стали точками росту не лише для бізнесу, а й для добробуту місцевих громад.

Список використаних джерел

1. Андрієнко О. Проблеми і перспективи розвитку індустріальних парків як рушійної сили повоєнного відновлення України. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 8 (278). С. 47–55. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/08/8.24._topic_Anton-Andriienko-47-55.pdf
2. Бойко В., Бойко Л. Індустріальні парки – ефективний механізм залучення інвестицій для відновлення економіки у післявоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2023. (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-23>
3. Герчаківський С. Д. Оцінка та перспективи функціонування індустріальних парків в Україні. *Восьмі Всеукраїнські наукові читання пам'яті С. І. Юрія* : зб. наук. пр., м. Тернопіль, 15 листопада 2022 року. С. 44–49.

Демченко Володимир Миколайович,

кандидат філологічних наук, доц.,

доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування

Херсонського національного технічного університету,

м. Херсон, Україна

СТАТУС АНГЛІЙСЬКОЇ МОВИ В УКРАЇНІ: ПОТЕНЦІЙНИЙ КОНФЛІКТ

2024 року за пропозицією Президента України було підготовлено й ухвалено Закон України «Про застосування англійської мови в Україні» (далі – Закон 2024 року), що декларує статус англійської мови в Україні в певних сферах міжнародної комунікації. Актуальність цього імперативного акта зумовлена воєнними подіями в Україні, коли активізувалися міжнародні відносини на недержавному рівні – між військовиками, медіа, бізнесом, підприємствами воєнного сектору тощо, а подальші ділові контакти будуть між місцевими органами влади й підприємствами та зарубіжними інвесторами й працівниками, які будуть залучені до відбудови української господарської інфраструктури. Звісно, і в умовах відкритої Європи – як на ринку праці, так і в освітній сфері – англійська мова стане обов'язковою для українців як чинник їхньої конкурентоспроможності.

У Законі 2024 року декларуються й вимоги до володіння англійською мовою публічними особами, які претендують на відповідні владні посади, тобто бачимо аналогічну схему, що й у Законі 2019 року щодо володіння й використання української мови. Тобто наявний конфлікт між державною мовою та англійською на рівні їх оволодіння, адже не всі громадяни України досконало можуть користуватися державною мовою й потребують певного часу для досягнення відповідного рівня. І якщо буде на них тиск щодо вивчення англійської через зацікавленість у цьому особисто Президента, що зумовить відповідні дії з боку державної влади (планування, звітування тощо), то ці особи перестануть бути зацікавленими в досконалому оволодінні українською мовою. Аналогічно – молодь, яка поїде за кордон здобувати освіту. Тобто вороги української національної ідентичності отримали можливість хоч таким чином нівелювати певне зміцнення позицій української мови.

Отже, можемо передбачити й інший мовний конфлікт – між силовим примушенням до вивчення англійської мови (що ще й відновить позиції адміністративно-командного стилю управління) та природним оволодінням нею через ситуативні чинники. Тобто будь-яке місто чи село, що стає відкритим для іноземців (інвесторів, працівників, військовиків), стає певною мірою англomовним, адже кожен працівник торгівлі, готельно-ресторанної сфери, поліції чи лікарні (й навіть продавчиня на овочевому чи речовому ринку), а також аграрного сектору буде вимушений знати мову, від якої безпосередньо залежатиме його бізнес.

Відчуття перспективи таких конфліктів змусило багатьох науковців і публіцистів виступити проти, але не самої англійської мови, знання якої – це вже тест на європейський рівень людини, а імперативного характеру дій української влади (відразу згадуються петровські чи сталінські часи, коли підлеглі ловили кожне веління господаря й відразу починали його виконувати, незважаючи на будь-які обставини). І навпаки – серед аргументів прибічників Закону 2024 року є й посилання на приклад інших країн, хоча в тих країнах усе відбувається саме природним шляхом – без владного імперативу.

Зрештою гадаємо, що вирішення потенційного конфлікту між українською та англійською мовами залежить від виваженості заходів із реалізації Закону 2024 року, адже силовий тиск у нашому суспільстві традиційно призводить до пошуків засобів «вирішення проблеми», що передбачають корупційні дії (скажімо, продавання / придбання відповідного сертифікату за гроші). Що ж стосується гібридної загрози з боку ворога-імперіаліста, то потрібно ще раз наголосити на загрозі саме українській мові, яка є одним із головних об'єктів ворожої агресії й останнім часом активно утверджується в усіх сферах свого функціонування в Україні. Тобто потрібно ні на мить не забувати про її захист, особливо в умовах гібридної війни, коли найменша поступка (зокрема звуження функційного обсягу на користь англійській) може мати відчутні негативні наслідки.

Список використаних джерел

1. Про застосування англійської мови в Україні : Закон України від 4 червня 2024 року № 3760-IX. Відомості Верховної Ради. 2024. № 38. Ст. 243. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3760-20#Text>

Живило Євген Олександрович,

кандидат наук з державного управління, доц.,

докторант кафедри публічної політики ННІ "Інститут державного управління"

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

РОЗВИТОК КІБЕРСПРОМОЖНОСТЕЙ У МІЖДЕРЖАВНОМУ КОНТЕКСТІ: ВИКЛИКИ ТА ДРАЙВЕРИ

Виклад основного матеріалу. У ХХІ столітті кіберпростір перетворився на повноцінну арену міждержавної взаємодії, конкуренції та конфліктів. У цьому контексті кіберспроможності держав стали критично важливими елементами національної безпеки, зовнішньої політики та економічної стабільності. Розвиток кіберспроможностей (англ. cyber capabilities) охоплює не лише технічні ресурси, а й політичні, правові, організаційні та людські складові, що в сукупності формують здатність держави захищати свої інтереси у кіберпросторі та здійснювати заходи планування впливу на інші суб'єкти міжнародної системи [1]. У зв'язку з цим актуальним є системний аналіз основних викликів і драйверів розвитку кіберспроможностей у міждержавному вимірі.

Теоретичні засади кіберспроможностей у міжнародних відносинах. Кіберспроможності визначаються як сукупність технічних, організаційних і нормативних можливостей держави, які дозволяють здійснювати активні та пасивні дії в кіберпросторі задля забезпечення безпеки, протидії загрозам і досягнення стратегічних цілей.

З точки зору міжнародних відносин, кіберспроможності розглядаються як інструмент "м'якої" і "жорсткої" сили, що здатен змінювати баланс сил без фізичного втручання. У кіберпросторі відсутні чітко визначені кордони, що зумовлює особливий характер міждержавної конкуренції, де перевагу має не тільки володіння технологіями, а й вміння їх інтегрувати у стратегії національної безпеки та міжнародної взаємодії [2].

Ключові драйвери розвитку кіберспроможностей. Технологічний прогрес. Швидка еволюція інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), штучного інтелекту, великих даних і автоматизації створює нові можливості як для оборони, так і для наступу у кіберсередовищі. Країни, які активно інвестують у наукові дослідження та інновації в галузі кібербезпеки, отримують стратегічну перевагу.

Гібридні загрози і конфлікти. Зростаюча роль кібероперацій у гібридних війнах підштовхує держави до зміцнення власних кіберспроможностей як у сфері захисту, так і в контрнаступі. Кіберзброя дозволяє досягати політичних цілей, не перетинаючи поріг відкритої війни.

Цифровізація державного управління і критичної інфраструктури. Розширення електронного урядування, цифрових сервісів, фінансових систем і телекомунікацій створює необхідність забезпечення їх захищеності. Критична інфраструктура стає вразливою до кіберзагроз, тому її захист є рушієм розвитку кіберспроможностей.

Міжнародне співробітництво і конкуренція. Інституції, як-от НАТО, ЄС, ООН, а також двосторонні угоди стимулюють розвиток національних кіберспроможностей у межах колективної безпеки. Водночас, конкуренція між державами (особливо США, Китаєм, Росією, Іраном, Північною Кореєю) породжує “кіберперегони”, що підштовхують до стратегічних інвестицій.

Кадровий і освітній потенціал. Наявність кваліфікованих фахівців у галузі кібербезпеки, аналітики даних та розробки програмного забезпечення є фундаментом кіберспроможностей. Країни, що системно підтримують освіту, наукові дослідження та інновації в ІТ-сфері, мають перевагу у довгостроковій перспективі.

Основні виклики у формуванні міждержавних кіберспроможностей. Відсутність універсальних правил поведінки в кіберпросторі. Попри зусилля ООН та інших міжнародних організацій, досі не існує загальноприйнятих норм і стандартів, які б регламентували міждержавну поведінку у кіберсфері [3]. Це спричиняє правову невизначеність і сприяє зловживанням.

Асиметрія можливостей між державами. Кіберпростір є середовищем, де навіть порівняно слабкі держави чи недержавні актори можуть завдати суттєвої шкоди технологічно розвиненим країнам. Така асиметрія ускладнює створення ефективних засобів стримування.

Виклики атрибуції кібератак. Одна з найбільших проблем – неможливість оперативно і точно ідентифікувати джерело кібератаки. Це створює труднощі у міжнародно-правовій кваліфікації дій та унеможливорює швидку відповідь згідно з принципами міжнародного права.

Фрагментованість політик і стандартів. Держави мають різні підходи до розвитку кіберспроможностей, що ускладнює координацію зусиль, взаємну довіру та обмін даними. Фрагментованість осо-

бливо відчутна у випадках регіонального співробітництва (напр., країни Східного партнерства ЄС).

Зловживання кіберпотенціалом авторитарними режимами. Країни з недемократичними режимами дедалі активніше використовують кіберспроможності для контролю над населенням, інформаційних впливів та міжнародної дестабілізації. Це загрожує глобальній стабільності.

Напрями зміцнення кіберспроможностей у міжнародному контексті:

- Створення міжнародного кіберправа, зокрема розробка юридично обов'язкових угод щодо поведінки держав у кіберпросторі, правил застосування сили, відповідальності за кібератаки та механізмів врегулювання спорів.

- Формування систем колективної кібероборони, таких як структура НАТО з Центром кіберзахисту в Таллінні.

- Запровадження уніфікованих технічних стандартів і протоколів реагування як ключових чинників забезпечення ефективної міждержавної координації у випадку кібератак.

- Підтримка освітніх і наукових програм, інвестиції в кіберосвіту, створення національних центрів компетенцій, а також стимулювання міжнародної наукової співпраці, забезпечення кадрового потенціалу та формування інноваційного середовища у сфері кібербезпеки.

- Посилення стійкості та сталості функціонування цифрової інфраструктури, а також розвиток механізмів захисту критичних ІТ-систем, зокрема в енергетиці, транспорті, охороні здоров'я та інших секторах.

У підсумку можна з впевненістю констатувати той факт, що кіберспроможності стали ключовим індикатором сили та впливу держав у сучасному глобальному середовищі. Їх розвиток визначається складним поєднанням технологічних, політичних, організаційних та людських факторів [4]. Водночас, зростання кіберпотенціалу супроводжується численними викликами: правовими, етичними, безпековими. Міждержавна взаємодія в кіберпросторі потребує нових підходів, зокрема формування систем колективної кібербезпеки, розробки універсальних правил, зміцнення довіри та підвищення глобальної стійкості до кіберзагроз.

Для України, яка перебуває в умовах активної кіберконфронтації, розвиток кіберспроможностей у міжнародному контексті є не лише питанням безпеки, а й можливістю посилити свій авторитет у світовій спільноті як цифрової демократичної держави.

Список використаних джерел

1. Живилю Є. О. Геостратегічні гравці сучасного кіберпростору. Загрози, виклики, наслідки C91 Moderní aspekty vědy: XLV. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. P. 29–63. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-45.pdf>
2. Живилю Є. О. Методологія розробки національної стратегії кібербезпеки. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). С. 307–321. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2024-2-21>
3. Живилю Є. О., Докілю В. М. Нормативно-правові шляхи вирішення існуючих колізій у сфері кібербезпеки в умовах створення кіберсил Збройних Сил України. *Теорія та практика державного управління*. 2024. Вип. 1 (78). С. 183–196. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-11>
4. Живилю Є., Докілю В. Модель методики оцінювання спроможностей військ зв'язку та кібербезпеки Збройних Сил України щодо виконання завдань з відбиття воєнної агресії в кіберпросторі. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2023. № 46(1), С. 32–40. DOI: <http://doi.org/10.33099/2311-7249/2023-46-1-32-40>

Клиновий Дмитро Віталійович,

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, доц.,
провідний науковий співробітник відділу просторового розвитку та якості життя
Інституту демографії та проблем якості життя Національної академії наук України,
м. Київ, Україна*

Петровська Ірина Олегівна,

*кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, доц.,
завідувачка кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи
Таврійського Національного університету імені В.І. Вернадського,
м. Київ, Україна*

ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ «ЗЕЛЕНОЇ ТАКСОНОМІЇ» В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЕКОЛОГІЧНИХ ЗАГРОЗ

«Зелена таксономія» є системою класифікації, яка встановлює перелік екологічно сталих видів економічної діяльності, що дозволяє забезпечувати стале інвестування, тобто інвестиційну діяльність, яка відповідає принципам сталого розвитку. Така таксономія являє собою класифікаційну систему, яка встановлює переліки екологічно сталих видів економічної діяльності та порогових показників технічних критеріїв скринінгу, за допомогою яких створюється

можливість чітко визначити, яка саме економічна діяльність не загрожує довкіллю й відповідає сталому розвитку, його економічним, екологічним та соціальним цілям.

«Зелена таксономія» має стратегічне значення щодо впливу на економічних агентів у частині формування організаційної основи для надання «зелених» кредитів, випуску «зелених» облігацій, а також застосування інших «зелених» фінансових інструментів, впровадження схем субсидіювання або підтримки певного проєкту чи сектору, або навпаки – накладання обмежень на фінансування визначених виробництв, проєктів чи сфер господарства, відповідно до критеріїв вказаної таксономії. Також дуже важливою є роль таксономії у формуванні системи відповідальності економічних агентів за сталу фінансову діяльність та формування відповідної звітності, яка таку відповідальність відображатиме. Наприклад, після прийняття подібної таксономії та імплементації її положень у законодавство та інші регуляторні акти щодо фінансової діяльності банки, кредитні спілки й інші учасники фінансової діяльності повинні будуть звітувати про свою діяльність і корегувати свою кредитну, емісійну та інші складові фінансової політики на основі критеріїв таксономії. Це надасть змогу мінімізувати вплив «зеленого» піару (greenwashing) для залучення інвестицій у проєкти розвитку територій через поширення нефінансової звітності про екологічну сталість діяльності суб'єктів господарювання на основі «Зеленої таксономії» та підвищити ефективність інвестування у досягнення цілей сталого розвитку.

2020 року «Зелена таксономія» була запроваджена на рівні Євросоюзу. Вона допомагає переходу до низьковуглецевої, стійкої до ризиків та ресурсоефективної економіки, забезпечує розкриття пов'язаної з екологічними аспектами інформації, систематизує ті види діяльності, які дозволяють нівелювати кліматичні зміни і впроваджувати адаптацію до них. Регламентом Європейського Союзу 2020/852 [1] закріплено шість системно пов'язаних між собою екологічних цілей сталої економічної діяльності: пом'якшення наслідків зміни клімату; адаптація до зміни клімату; екологічно раціональне використання й захист водних і морських ресурсів; перехід до циркулярної економіки; запобігання й контроль забруднення навколишнього середовища; захист і відновлення біорозмаїття й екосистем.

У багатьох розвинутих та таких, що розвиваються країнах світу (включаючи Канаду, Мексику, Китай, Сінгапур, Колумбію, Чилі, Південно-Африканську Республіку тощо) розроблено власні «зелені»

таксономії, а центральні банки цих країн використовують їх рекомендації для цільової підтримки компаній та фінансових інструментів, які відповідають ESG-критеріям та, відповідно, проведення певною мірою репресивної фінансової політики стосовно традиційної «коричневої» індустрії через обмеження купівлі активів, що визнаються «неекологічними» чи за іншими критеріями (соціальними, належного управління) не можуть бути визнаними такими, що сприяють сталому розвитку. Відповідно, центральні банки країн ЄС, а також інших країн, що запровадили селективне фінансування сталого розвитку, у своїй політиці орієнтуються на національні «зелені» таксономії, які надають рекомендації щодо видів діяльності, які підпадають під пріоритетне фінансування або ж фінансову підтримку за рахунок коштів публічного сектору, міжнародних партнерів і приватних інвесторів. Подібний стратегічний підхід до організації фінансової системи, згідно з яким формуються переліки актуальних для сталого розвитку видів діяльності з метою їх пріоритетного фінансування, може бути запровадженим і в Україні.

Для реалізації державної політики запровадження національної «Зеленої таксономії» в Україні доцільно застосовувати наступний, запропонований у настановах Світового банку та адаптований нами до умов України алгоритм:

- 1) з урахуванням поточної та перспективної спеціалізації національної економіки на європейському та світових ринках визначити перелік видів економічної діяльності та фінансові інструменти, які стосуватимуться національної «Зеленої таксономії» та перебуватимуть під її впливом;

- 2) ознайомитися з принципами «Зеленої таксономії» з використанням наявних розробок «Зеленої таксономії» в ЄС та інших країнах, які її практикують;

- 3) організувати інтерактивну (електронно-інформаційну) та фізичну платформи для роботи над проектом «Зеленої таксономії»;

- 4) зібрати усі ключові зацікавлені сторони – стейкхолдерів з державного, громадського та приватного секторів, а також з міжнародних консультативних та регуляторних органів (Фінансова ініціатива Програми ООН з навколишнього середовища, Програма розвитку ООН, Мережа сталого банкінгу, Технічна Рада ЄС та ін.), щоб забезпечити врахування усіх думок і поглядів стейкхолдерів на попередній стадії процесу розробки «Зеленої таксономії»;

- 5) забезпечити конкретні та точні термінологічні визначення видів економічної діяльності й фінансових інструментів («Біла

книга Зеленої таксономії)), що розглядаються у Таксономії, і які суттєво впливають на адаптацію до зміни клімату та пом'якшення її наслідків;

6) забезпечити емпіричний підхід до таких концепцій, як «Не завдай значної шкоди» та «Мінімальні соціальні гарантії» або створити відповідні концепції визначення впливу економічної діяльності на довкілля з огляду на зміну клімату;

7) встановити галузево-адаптовані точні й чіткі технічні критерії оцінювання відповідності, які дозволяють ретельно та конкретно оцінити кожний вид економічної діяльності, яка вважається «зеленою» або сталою, забезпечуючи узгоджені з «Зеленою таксономією» фінансові показники;

8) встановити стратегічні орієнтири розвитку фінансового ринку та бірж, зокрема, для забезпечення належного функціонування фінансових інструментів, узгоджених із «Зеленою таксономією»;

9) встановити політикою Національного Банку України зобов'язання щодо розкриття інформації та спеціальні стандарти звітності, пов'язані з технічними критеріями перевірки, щоб мати можливість належним чином забезпечувати найнадійнішу прозорість під час інвестування в зелені та сталі проекти;

10) забезпечити врахування всіх міжнародних кліматичних угод та Національно визначеного внеску до них під час розроблення «Зеленої таксономії», щоб уникнути неузгодженості та блокування потоків капіталу;

11) передбачити моніторинг переліку сталих видів діяльності та відповідне оновлення і вдосконалення нормативно-правової бази «Зеленої таксономії» з огляду на виклики кліматичних та інших змін [2, с. 101–102].

Стратегічним орієнтиром для формування національного переліку сталих видів діяльності має стати Національно визначений внесок Україні до Паризької угоди, згідно з яким актуальна кліматична мета України – скоротити до 2030 року викиди парникових газів до рівня 35% порівняно з 1990 роком.

Список використаних джерел

1. Regulation (EU) 2020/852 of 18 June 2020 on the establishment of a framework to facilitate sustainable investment, and amending Regulation (EU) 2019/2088. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/852/oj/eng>

2. Тотева Е. Звіт Зелена таксономія в Україні 2022. Київ : ПРООН, 2022. 114 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-08/UNDP-UA-green-taxonomy-report-UKR.pdf>

Ковальська Наталя Михайлівна,

кандидат педагогічних наук, доц.,

доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування

Херсонського національного технічного університету,

м. Хмельницький, Україна

РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КІБЕРСТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

Кіберстійкість держави являє собою багатовимірне явище, що інтегрує технічні, організаційні, нормативно-правові та кадрові компоненти. Водночас, сучасні дослідження у сфері кібербезпеки (ENISA, NIST) свідчать, що ефективність функціонування системи кіберстійкості значною мірою визначається якістю управлінських процесів, які реалізуються на рівні публічного управління [1; 2]. При цьому, публічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні кіберстійкості держави, оскільки визначає стратегічні пріоритети, формує нормативне середовище, забезпечує координацію між суб'єктами кібербезпеки та здійснює контроль за реалізацією політики у цій сфері.

Яскравим прикладом реалізації такого управлінського підходу до забезпечення кіберстійкості є досвід ЄС, зокрема впровадження Директиви NIS2 (Directive (EU) 2022/2555). Цей нормативний акт зобов'язує держави-члени не лише впроваджувати технічні стандарти захисту, а й створювати ефективні механізми координації між органами державної влади, приватним сектором та іншими зацікавленими сторонами. Згідно з Директивою, держави повинні розробляти національні стратегії кібербезпеки, визначати уповноважені органи, забезпечувати обмін інформацією про інциденти та організовувати навчання для підвищення кваліфікації персоналу [3]. Аналогічний підхід простежується у рекомендаціях Агентства ЄС з кібербезпеки (ENISA), в яких підкреслюється, що кіберстійкість критичної інфраструктури залежить від комплексної взаємодії між технічними рішеннями та управлінськими процесами – зокрема, від наявності чітко визначених процедур реагування, розподілу ролей і відповідальності, а також ефективної міжвідомчої комунікації [1]. До того, Національний інститут стандартів і технологій (NIST) США у своєму Рамковому документі з кібербезпеки (NIST Cybersecurity Framework, 2024) також наголошує на важливості управлінських аспектів, зокрема, окремі розділи Framework присвячені питанням governance, risk management, policy development,

що свідчить про ключову роль стратегічного планування та організації у забезпеченні кіберстійкості [2].

У нашій державі система публічного управління у сфері забезпечення кіберстійкості на сьогодні демонструє цілісний та багатогранний підхід, що ґрунтується на активній взаємодії державних органів влади, створенні спеціалізованих установ та запровадженні сучасних нормативно-правових механізмів. Важливу роль у цьому процесі відіграють ефективно функціонуючі координаційні механізми, якими керує РНБО, а також діяльність ДССЗІ та робота Центру реагування на інциденти кібербезпеки CERT-UA, які роблять суттєвий внесок у реалізацію державної політики у сфері кіберзахисту. Злагоджена діяльність цих органів спрямована на гарантування оперативного реагування на загрози, мінімізацію ризиків та попередження кіберінцидентів.

Однак слід звернути увагу, що сучасна українська реальність характеризується постійно зростаючою складністю кіберзагроз, які потребують адаптивного та прогнозованого підходу до кіберзахисту. Особливо це стало очевидно після досвіду масштабних кібератак, що почастішали з 2022 року у зв'язку з ескалацією зовнішніх загроз. На фоні зазначених викликів система публічного управління у забезпеченні кіберстійкості держави потребує подальшого вдосконалення, оскільки лише підвищуючи рівень взаємодії та оперативності ухвалення рішень, можливо забезпечити належний рівень стійкості до новітніх кіберзагроз.

Виходячи з вищесказаного, першочергової уваги потребує актуалізація управлінських підходів у стратегічних документах з урахуванням нових викликів та вимог європейського законодавства, зокрема Директиви NIS2: доцільно розширити управлінські повноваження та можливості координаційних центрів для ефективнішої взаємодії між державним і приватним секторами; необхідна подальша гармонізація механізмів ухвалення управлінських рішень з європейськими практиками, особливо щодо захисту критичної інфраструктури та процедур реагування на інциденти; механізми міжнародної взаємодії на рівні органів публічного управління мають бути поглиблені через активнішу участь у формуванні глобальних стандартів та обміні актуальними практиками управління кібербезпекою.

На наше переконання, реалізація цих підходів дозволить посилити ефективність публічного управління у сфері забезпечення кіберстійкості держави та оптимізувати управлінські процеси відповідно до сучасних викликів, що сприятиме вдосконаленню дер-

жавних механізмів координації та контролю у сфері кібербезпеки, підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню інституційної спроможності системи публічного управління у забезпеченні кіберстійкості України.

Список використаних джерел

1. ENISA. National Cybersecurity Strategies: Practical Guide. ENISA Publications. 2023. URL: <https://www.enisa.europa.eu/publications/national-cyber-security-strategies-an-implementation-guide?locale=uk#contentList>
2. National Institute of Standards and Technology (NIST). Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity, Version 2.0. NIST Cybersecurity Framework. 2024. URL: <https://www.nist.gov/cyberframework?locale=uk>
3. Directive (EU) 2022/2555 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj/eng>

Кожуріна Віра Миколаївна,

доктор філософії,

*старший викладач кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

СПРОМОЖНІСТЬ ГРОМАД ДО ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ: ОЦІНКА ГОТОВНОСТІ ГРОМАД ДО ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ

Зростання гібридних загроз в усьому світі та, зокрема в Україні через агресію росії, зумовлює актуальність тематики превентивної підготовки на всіх рівнях управління, адже існуючий конфлікт продемонстрував високу роль інформаційної дестабілізації, як ключового інструмента діяльності в умовах війни. Оцінка спроможності територіальних громад протидіяти інформаційним атакам та дестабілізації – перший крок до підвищення якості системи управління в контексті протидії гібридним загрозам на місцевому рівні.

Інформаційна дестабілізація – один з ключових елементів гібридних загроз, що разом з військовими, економічними та соціальними засобами спрямовані на дестабілізацію держави. Це систематичне використання інформаційних засобів та технологій для підриву стабільності соціально-політичних систем, ослаблення довіри до інститутів влади та створення хаосу в суспільстві. Будучи системною, цілеспрямованою та маніпулятивною інформаційна дестабілізація направлена на підрив довіри до органів влади всіх рівнів

та органів місцевого самоврядування, ЗМІ, експертів; поляризацію суспільства та загострення внутрішніх конфліктів; створення атмосфери невизначеності та ін. З таким комплексним викликом доцільно боротись на всіх рівнях влади, системно і методично, адже інформаційна дестабілізація має різні за масштабом та спрямуванням прояви, недооцінювати наслідки яких – управлінська помилка. В даному контексті величезне значення має кожна територіальна громада як первинна ланка комунікації громадян з владою.

Інформаційний вимір резильєнтності територіальної громади, що включає в себе медіаграмотність населення, надійні канали комунікації, системи моніторингу загроз, здатність протидіяти дезінформації, має постійно вдосконалюватись. Першим кроком до такого покращення є, беззаперечно моніторинг можливості громад протистояти інформаційній дестабілізації. До повномасштабного вторгнення у вітчизняному науковому полі спроможність громад оцінювалась у контексті реформи децентралізації і включала: фінансове, економічну, соціальну, інфраструктурну. Зараз же, акцент змінився на спроможність громади протидіяти гібридним загрозам.

Методологічний підхід оцінки резильєнтності в контексті інформаційної дестабілізації включає: розробку конкретних вимірюваних критеріїв оцінки спроможності громад, оцінку індикаторів інформаційної стійкості, модель багаторівневого аналізу (індивідуальний, груповий, інституційний рівні). Питання конкретних критеріїв оцінки спроможності громад протидіяти інформаційній дестабілізації не достатньо розроблені у вітчизняній науці (у цьому контексті доцільно звернути увагу на досвід інших країн, наприклад – Ізраїлю, Фінляндії, Балтійських країн). Але, за загальним правилом, здійснюючи відповідну оцінку доцільно проаналізувати ресурси, які має громада на реагування та оцінку функціональної ефективності. Тезисно зобразимо основні критерії на рис. 1.

Індикатори інформаційної стійкості територіальної громади – це вимірювані показники, які дають змогу оцінити, наскільки громада здатна виявляти, протидіяти та адаптуватися до інформаційних загроз (дезінформації, маніпуляцій, фейків, інформаційного тиску тощо) без втрати функціональності, довіри або соціальної згуртованості.

В інформаційному та науковому полі існує певна невизначеність між поняттями індикаторів та критеріїв інформаційної стійкості. Але, ці поняття доцільно розділяти, адже за правилами формальної логіки кожна дефініція має одне визначення. Так, критерій визначає, що оцінюється, а індикатор визначає, як саме, при

цьому кожен критерій має кілька індикаторів та характеризується якісним, або концептуальним типом даних. Натомість, індикатор, деталізуючи критерії знаходить вираження у кількісних, або якісно-кількісних даних.



Рисунок 1. Критерії спроможності громад протистояти інформаційній дестабілізації

Figure 1. Criteria for the ability of communities to resist information destabilization

**розроблено автором на основі джерел [1; 2; 3; 4]*

**developed by the author based on sources [1; 2; 3; 4]*

За загальним правилом, ключові індикатори інформаційної стійкості територіальних громад розділяють на три групи: кількісні, якісні та поведінкові. До кількісних доцільно включити: швидкість спростування фейків (час від появи до офіційної реакції); охоплення населення офіційними каналами комунікації (%); кількість перевірених джерел інформації, доступних громаді; рівень цифрової грамотності населення. Якісні фактори носять більш структурно-описовий характер і включають: здатність населення розпізнавати дезінформацію; рівень критичного мислення при споживанні інформації; довіру до офіційних джерел vs альтернативних; стійкість до емоційних маніпуляцій. Поведінкові фактори ілюструють: частота перевірки інформації перед поширенням; звернення до множинних джерел при отриманні важливої інформації; готовність повідомляти про підозрілу інформацію та багато інших.

Отже, спроможність територіальних громад протидіяти інформаційній дестабілізації є критично важливим елементом національної безпеки в умовах гібридної війни, що потребує системного підходу до оцінки та розвитку. Запропоновані методи оцінки, що поєднують інституційні, соціальні та технічні критерії, дозволяють комплексно діагностувати готовність громад до протидії інформаційним загрозам через систему кількісних, якісних та поведінкових індикаторів. Результати аналізу підтверджують необхідність адаптації міжнародного досвіду (Фінляндії, Балтійських країн, Ізраїлю) до українських реалій та свідчать про те, що інформаційна резильєнтність громад є не лише технічним питанням, а комплексним завданням, що вимагає інтеграції медіаграмотності, ефективних комунікаційних каналів, систем моніторингу загроз та культури критичного мислення на всіх рівнях місцевого самоврядування.

Список використаних джерел

1. Макарова М. Інструменти сприяння інформаційній безпеці в медіа-просторі. *Вісник Книжкової палати*. 2024. № 4. С. 18–22. URL: <https://visnyk.ukrbook.net/article/view/312455>
2. Штельмах О. В. Державна політика протидії інформаційній агресії як складовій гібридної війни. *Матеріали конференції*. Суми : СумДУ, 2016. С. 57–61. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/46968>
3. Dharmasena I. and other. Strengthening the relationship between community resilience and health emergency communication: a systematic review. *BMC Global and Public Health*. 2024. URL: <https://bmcblobalpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s44263-024-00112-y>
4. Beyond boundaries: What makes a community resilient? A Systematic Review. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2024. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S2212420924003145>

Козлов Костянтин Іванович,

кандидат наук з державного управління, доц.,

доцент кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

БЛОКЧЕЙН ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗМІЦНЕННЯ ДЕМОКРАТІЇ УЧАСТІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

У сучасному світі демократія участі, що передбачає активне залучення громадян до процесів прийняття рішень, набуває особливого значення. Водночас гібридні загрози, такі як кібератаки, дезінформація та маніпуляції виборчими процесами, створюють серйозні виклики для забезпечення прозорості, безпеки та довіри до демократичних інститутів [5]. У цьому контексті технологія блокчейну, завдяки своїм унікальним характеристикам, зокрема децентралізації, прозорості та криптографічному захисту, розглядається як перспективний інструмент для зміцнення демократії участі [1, 3]. Відповідно, мета цієї роботи полягає в аналізі потенціалу блокчейну як засобу підвищення ефективності демократичних процесів у державному управлінні, а також у визначенні ключових викликів і перспектив його впровадження в умовах гібридних загроз.

Демократія участі, на відміну від представницької демократії, акцентує увагу на безпосередній участі громадян у формуванні державної політики. Вона охоплює такі механізми, як референдуми, громадські слухання, електронне голосування та онлайн-консультації [2]. Ефективність демократії участі залежить від рівня довіри громадян до державних інституцій, а також від доступності інструментів, які забезпечують прозорість і підзвітність. У цьому сенсі технології відіграють ключову роль, адже дозволяють спростити взаємодію між державою та громадянами, а також забезпечити інклюзивність процесів. Однак гібридні загрози, що поєднують традиційні та нетрадиційні методи впливу на суспільство та державні структури, ускладнюють реалізацію цих принципів. До таких загроз належать кібератаки на критичну інфраструктуру, зокрема виборчі системи, дезінформаційні кампанії, спрямовані на маніпуляцію громадською думкою, а також порушення конфіденційності даних громадян. Наприклад, за даними Європейського Союзу, у період із

2020 до 2024 року було зафіксовано численні спроби втручання у виборчі процеси через кібератаки та поширення фейкових новин [5]. У таких умовах забезпечення безпеки та прозорості демократичних процедур стає пріоритетним завданням.

Блокчейн, як розподілена цифрова база даних, що використовує криптографічні методи для забезпечення безпеки та незмінності інформації, відкриває нові можливості для демократичних процесів [1]. Його ключові характеристики, такі як децентралізація, прозорість і стійкість до маніпуляцій, дозволяють вирішувати низку проблем, пов'язаних із гібридними загрозами. Однією з основних переваг блокчейну є його здатність забезпечувати прозорість операцій. Усі транзакції, записані в блокчейні, є публічними та доступними для перевірки, що унеможливорює приховані маніпуляції [3]. Наприклад, у системах електронного голосування на основі блокчейну кожен голос фіксується у вигляді транзакції, яку можна незалежно перевірити, не розкриваючи при цьому персональних даних виборця. Таким чином, блокчейн сприяє підвищенню довіри громадян до результатів голосування. Крім того, криптографічні методи, які лежать в основі блокчейну, забезпечують захист даних від несанкціонованого доступу [6]. Використання цифрових підписів і хеш-функцій унеможливорює зміну інформації після її запису в блокчейн, що особливо актуально в умовах гібридних загроз, коли кібератаки можуть бути спрямовані на компрометацію виборчих систем або баз даних. Відсутність єдиного центру управління у блокчейн-системах також знижує ризик централізованих атак. Наприклад, традиційні бази даних, що зберігаються на центральних серверах, є вразливими до атак типу DDoS або злому. Натомість блокчейн розподіляє дані між численними вузлами, що ускладнює маніпуляції або знищення інформації [1].

На практиці блокчейн уже використовується в низці країн для вдосконалення демократичних процесів. Наприклад, Естонія, відома своєю розвиненою системою електронного урядування, експериментує з блокчейном для забезпечення безпеки електронного голосування [4]. У Швейцарії місто Цуг запровадило блокчейн-базовану систему для місцевих референдумів, що дозволило підвищити прозорість і довіру до результатів. У Дубаї блокчейн використовується для відстеження державних витрат, що сприяє підзвітності влади перед громадянами [4]. Ці приклади демонструють, що блокчейн може бути ефективним інструментом для зміцнення демокра-

тії участі, особливо в умовах, коли традиційні системи є вразливими до гібридних загроз.

Незважаючи на значний потенціал, впровадження блокчейну в державне управління пов'язане з низкою викликів, які необхідно враховувати. Розробка та впровадження блокчейн-систем вимагають значних ресурсів, зокрема кваліфікованих фахівців, сучасної інфраструктури та фінансових інвестицій [3]. Створення масштабованої блокчейн-платформи для національного рівня потребує значних обчислювальних потужностей і стабільного енергопостачання. Крім того, блокчейн-системи, такі як Bitcoin чи Ethereum, часто стикаються з обмеженнями щодо швидкості обробки транзакцій. Наприклад, мережа Bitcoin здатна обробляти лише 7 транзакцій за секунду, що є недостатнім для масштабних демократичних процесів, таких як національні вибори [1]. Хоча сучасні рішення, такі як шардинг або другі рівні (Layer 2), частково вирішують цю проблему, вони все ще потребують тестування та адаптації. Відсутність чітких правових рамок для використання блокчейну в державному управлінні також є значною перешкодою. У багатьох країнах законодавство не визначає статус смарт-контрактів, цифрових підписів чи децентралізованих систем, що створює невизначеність для державних установ і громадян [3]. Доступ до технологій є ще одним викликом. У багатьох країнах, зокрема в тих, що розвиваються, значна частина населення не має доступу до інтернету або сучасних пристроїв, що ускладнює їхню участь у блокчейн-базованих демократичних процесах [2]. Таким чином, впровадження технології може посилити цифрову нерівність, якщо не супроводжуватиметься відповідними програмами інклюзії. Хоча блокчейн вважається безпечною технологією, він не є абсолютно невразливим. Наприклад, атаки типу «51%», коли зловмисники отримують контроль над більшістю обчислювальних потужностей мережі, можуть поставити під загрозу її цілісність. Компрометація приватних ключів користувачів також може призвести до втрати доступу до системи або крадіжки даних [6].

Для подолання зазначених викликів і реалізації потенціалу блокчейну в державному управлінні необхідно розробити комплексний підхід, який поєднує технологічні, правові та соціальні заходи. Поєднання блокчейну з іншими інноваційними технологіями, такими як штучний інтелект (ШІ) та Інтернет речей (IoT), може значно підвищити ефективність демократичних процесів. Наприклад,

III може використовуватися для аналізу даних із блокчейну, виявлення аномалій або прогнозування потенційних загроз, тоді як IoT може забезпечити безпечну передачу даних із пристроїв громадян до блокчейн-систем [2]. Запуск пілотних проєктів на місцевому рівні є ефективним способом тестування блокчейн-технологій. Такі проєкти дозволяють оцінити їхню ефективність, виявити недоліки та адаптувати рішення до національних особливостей [4]. Наприклад, тестування блокчейн-систем для місцевих референдумів може стати першим кроком до їхнього впровадження на національному рівні. Підвищення цифрової грамотності громадян є критично важливим для успішного впровадження блокчейну. Держави повинні інвестувати в освітні програми, які навчають громадян основам роботи з цифровими технологіями, а також забезпечують доступ до необхідної інфраструктури, зокрема в сільських і віддалених регіонах [3]. Обмін досвідом із країнами, які вже використовують блокчейн у державному управлінні, може прискорити його впровадження. Наприклад, співпраця з Естонією чи Сінгапуром, які мають значний досвід у цифровізації, може допомогти адаптувати найкращі практики до місцевих умов [4].

Технологія блокчейну має значний потенціал для зміцнення демократії участі в умовах гібридних загроз. Завдяки своїм унікальним характеристикам, таким як прозорість, безпека та децентралізація, блокчейн може забезпечити захист демократичних процесів від кібератак, маніпуляцій і дезінформації [1, 6]. Водночас його впровадження пов'язане з низкою викликів, зокрема технічною складністю, обмеженою масштабованістю, регуляторними бар'єрами та цифровою нерівністю. Для реалізації потенціалу блокчейну необхідна комплексна стратегія, яка включає пілотні проєкти, освітні програми, міжнародну співпрацю та інтеграцію з іншими технологіями. Рекомендації для впровадження блокчейну в державне управління включають: розробку національної стратегії впровадження блокчейну, яка враховує специфіку гібридних загроз; ініціювання пілотних проєктів для тестування блокчейн-систем у місцевих громадах, зокрема для електронного голосування та громадських консультацій; інвестування в програми підвищення цифрової грамотності громадян, щоб забезпечити їхню активну участь у блокчейн-базованих процесах; сприяння міжнародній співпраці для обміну досвідом і адаптації найкращих практик у сфері блокчейну; розробку чітких правових рамок для регулювання

використання блокчейну в державному управлінні, зокрема щодо смарт-контрактів і цифрових підписів.

Список використаних джерел

1. Swan, M. (2015). *Blockchain: Blueprint for a New Economy*. O'Reilly Media.
2. Tapscott D., Tapscott A. *Blockchain Revolution: How the Technology Behind Bitcoin Is Changing Money, Business, and the World*. 2016. Penguin.
3. Ølnes S., Ubacht J., Janssen M. Blockchain in government: Benefits and implications of distributed ledger technology for information sharing. *Government Information Quarterly*. 2017. 34(3). С. 355–364.
4. Hou H. The application of blockchain technology in e-government in China. *2017 26th International Conference on Computer Communication and Networks (ICCCN)*, 2017. С. 1–4.
5. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). *Cybersecurity Threats to Elections*. 2020. ENISA Report.
6. Kshetri N. Blockchain's roles in strengthening cybersecurity and protecting privacy. *Telecommunications Policy*. 2017. 41(10). С. 1127–1138.

Кошова Світлана Петрівна,

доцент кафедри публічного управління, адміністрування та економіки
ЗВО «Університет трансформації майбутнього»,
м. Чернівці, Україна

НЕОБХІДНІ АСПЕКТИ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ

Реформа державної служби в умовах воєнного часу потребує удосконалення законодавчої бази для забезпечення гнучкості кадрової політики та оперативності прийняття управлінських рішень. Особливо важливим є посилення системи добору та підготовки державних службовців із акцентом на компетенції, пов'язані з кризовим менеджментом, безпекою та протидією гібридним загрозам. Запровадження ефективних механізмів захисту прав службовців, які працюють в умовах війни, зокрема соціальних гарантій і психологічної підтримки, є необхідним для стабільного функціонування державного апарату. Оптимізація структури державних органів сприятиме швидкій реакції на виклики воєнного часу, скороченню бюрократичних процедур та підвищенню ефективності міжвідомчої взаємодії. Важливим напрямом є розвиток цифрових інструментів та впровадження електронного урядування, що забезпечує безперервність надання державних послуг у складних умовах безпеки.

Особливу увагу слід приділяти посиленню контролю за корупційними ризиками через підвищення прозорості діяльності та звітності державних службовців. Залучення міжнародних експертів та впровадження передового досвіду сприятиме ефективному реформуванню державної служби з урахуванням сучасних безпекових викликів. Формування культури відповідальності, патріотизму та професіоналізму серед державних службовців є фундаментом стабільної роботи державного апарату в умовах війни.

Реалізація реформи державної служби в умовах воєнного часу може бути забезпечена комплексом взаємопов'язаних заходів:

По-перше, необхідно оновлення та гармонізація законодавства щодо державної служби з урахуванням вимог кризового менеджменту та безпекових стандартів, що дозволить створити правову основу для гнучкого управління кадрами.

По-друге, важливо впровадити спеціалізовані програми підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, орієнтовані на роботу в умовах воєнного часу, зокрема навчання з управління кризами, інформаційної безпеки та протидії гібридним загрозам.

По-третє, слід запровадити механізми соціального захисту та психологічної підтримки держслужбовців, що працюють в умовах підвищеного стресу, щоб забезпечити їхню мотивацію та збереження здоров'я.

По-четверте, необхідно оптимізувати структуру органів державної влади, спрощуючи бюрократичні процедури та покращуючи координацію між відомствами для оперативного реагування на виклики.

По-п'яте, пріоритетом має стати впровадження цифрових технологій та електронного урядування, що забезпечить безперервність державних послуг і підвищить прозорість процесів.

По-шосте, посилення антикорупційних заходів через підвищення відкритості, звітності та контролю за діяльністю службовців буде сприяти довірі суспільства та ефективності роботи. Нарешті, важливо залучати міжнародних експертів та використовувати кращі світові практики реформування державної служби, а також виховувати у держслужбовців почуття відповідальності, патріотизму та професіоналізму як основу стабільної роботи державного апарату в умовах воєнного часу.

Щоб оптимізувати витрати з державного бюджету на утримання державних службовців, одночасно забезпечивши гідну оплату праці для кваліфікованих фахівців, варто реалізувати системний підхід, який включає такі практичні заходи:

1. Оптимізація чисельності державного апарату

- **Аудит функцій і завдань органів влади** для виявлення дублювання повноважень, неефективних структур і зайвих посад.

- **Скорочення неефективних або дублюючих посад** з перенаправленням ресурсів на збереження та підтримку висококваліфікованих кадрів.

- **Формування «компактного», але професійного держaparату**, де кожна одиниця персоналу виконує дійсно важливу і потрібну функцію.

2. Впровадження системи оплати праці на основі результатів (performance-based pay)

- **Диференціація оплати праці** залежно від рівня відповідальності, складності завдань та досягнутих результатів.

- **Бонуси та премії** за ефективність, інновації, антикризові рішення та роботу в складних умовах (зона бойових дій, евакуація, захист критичної інфраструктури).

- **Контрактна модель оплати праці** для ключових фахівців з прозорими умовами винагороди та відповідальності.

3. Цифровізація та автоматизація рутинних процесів

- **Скорочення витрат на адміністративні процедури** за рахунок впровадження електронного документообігу, хмарних сервісів і автоматизованих систем.

- **Перехід частини послуг в онлайн-формат** дозволяє зменшити навантаження на штат і обслуговуючий персонал.

4. Запровадження єдиної платформи електронного обліку кадрів

- **Єдина база даних держслужбовців**, що дозволяє уникнути подвійної оплати, дублювання функцій та оптимізує управління рішеннями щодо призначень і скорочень.

- **Моніторинг навантаження** та ефективності кожного держслужбовця через систему ключових показників (KPI).

5. Інвестування в розвиток персоналу замість кількісного розширення

- **Ставка на підвищення кваліфікації, а не на збільшення штатів**: менше, але більш професійних і підготовлених працівників.

- **Доступ до навчання та підвищення кваліфікації онлайн**, що зменшує витрати на відрядження та очне навчання.

6. Публічно-приватне партнерство (PPP) у сфері надання деяких державних послуг

- **Залучення аутсорсингових компаній для виконання допоміжних функцій** (технічна підтримка, IT-сервіси, прибирання)

ня, охорона тощо) – це дозволяє зменшити штат та сконцентрувати державних службовців на стратегічних функціях.

7. Регулярна переатестація та кадровий резерв

- **Періодична оцінка ефективності** з можливістю перегляду посад і звільнення працівників, які не відповідають вимогам.

- **Формування кадрового резерву** з мотивованих спеціалістів, які можуть швидко замінити звільнених або тимчасово непрацездатних працівників.

Така модель дозволяє **зменшити загальні витрати**, **підвищити ефективність роботи держапарату**, **вивільнити ресурси для гідної оплати** дійсно кваліфікованих фахівців і водночас **забезпечити прозорість і результативність** у державному управлінні.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України № 889-VIII від 10.12.2015 (зі змінами та доповненнями).
2. OECD (2022). Government at a Glance 2021: Public employment and compensation. OECD Publishing.
3. Про внутрішнє і зовнішнє становище України у 2023 році : Аналітична доповідь до щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України. НІСД. 2023.

Мирна Надія Володимирівна,

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

Бірюкова Олександра Вадимівна,

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

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Формування ефективної інформаційної політики держави у сфері екологічної безпеки є однією з ключових передумов забез-

печення національної стійкості в умовах дії складних багатовимірних викликів. Сучасне інформаційне середовище функціонує в умовах гібридної війни, що супроводжується не лише збройною агресією, але й масованим інформаційним впливом, включаючи маніпуляції даними екологічного характеру, спотворення офіційних повідомлень, провокування соціального напруження через фейки екологічного спрямування. У цьому контексті постає необхідність теоретичного осмислення та прикладного переосмислення засад формування інформаційної політики у сфері екологічної безпеки в сучасних умовах.

У контексті сучасних викликів, зокрема гібридних загроз та воєнного стану, екологічне інформаційне забезпечення набуває особливого значення як складова національної безпеки. Як справедливо зазначає Л. Р. Данилюк, розвиток якісного інформаційного суспільства є неможливим без належних правових регуляторів і державної підтримки, а свідоме інформаційне суспільство виступає гарантом функціонування демократичної держави та її інституцій. При цьому розвинений інститут екологічного інформаційного забезпечення є підґрунтям не лише екологічної, але й інформаційної, а відтак і національної безпеки. В умовах зростання екологічних проблем, які загострилися внаслідок війни, особливої ваги набуває усвідомлення громадянами значущості права на екологічну інформацію, його ролі у гарантуванні екологічної безпеки та потенціалу для сталого розвитку держави [1].

У сучасних умовах гібридної війни інформаційна політика держави набуває пріоритетного значення як інструмент стратегічного управління. В. Редзюк та Н. Редзюк визначають державну інформаційну політику як «сукупність напрямів і методів реалізації комплексу взаємопов'язаних правових заходів і характер організації, спрямований на отримання, використання, поширення і зберігання інформації, для управління об'єктами з метою досягнення бажаних результатів» [6, с. 94]. Таке розуміння підкреслює системний характер інформаційної політики та її значення у забезпеченні національної безпеки, зокрема в екологічному вимірі.

Інформаційна політика у сфері екологічної безпеки повинна розглядатися як цілеспрямована діяльність публічної влади, спрямована на забезпечення відкритості, достовірності, своєчасності та ефективності комунікацій у питаннях охорони довкілля, протидії екологічним ризикам, інформування населення про екологічні загрози, а також формування екологічної свідомості громадян.

У цьому контексті екологічна інформація стає не лише предметом державної звітності, а й об'єктом боротьби у сфері інформаційної безпеки. Російсько-українська війна актуалізувала екологічну безпеку не лише як об'єкт державного управління, а й як вразливий компонент інформаційної протидії. РФ системно використовує екологічні наративи як інструмент інформаційних атак і маніпуляцій. Серед найбільш резонансних прикладів – дезінформаційна кампанія навколо підриву Каховської ГЕС, у якій відповідальність за техногенно-екологічну катастрофу перекладається на Україну, попри очевидні докази зворотного. Іншим напрямом інформаційного впливу є спекуляції довкола ядерної безпеки, зокрема звинувачення України в «ядерному тероризмі» на фоні окупації Запорізької АЕС. Ці приклади засвідчують, що екологічна безпека дедалі частіше використовується ворогом як інформаційний привід для гібридного впливу, що потребує адекватної, скоординованої відповіді з боку державної інформаційної політики.

Особливістю інформаційної політики у сфері екологічної безпеки є її подвійна природа: з одного боку, вона виконує функції комунікаційної підтримки системи управління довкіллям, з іншого – виступає елементом національної інформаційної безпеки. Отже публічне управління у сфері безпеки передбачає не лише координацію дій державних інституцій, а й розробку та впровадження ефективної інформаційно-комунікаційної політики, яка має бути адаптованою до умов кризових викликів та загроз. Такий підхід дозволяє забезпечити довіру громадян до екологічної інформації, підвищити рівень громадської участі та сформувати дієві механізми запобігання дезінформації у чутливих питаннях довкілля.

Важливим напрямом формування ефективної інформаційної політики у сфері екологічної безпеки є розвиток цифрових інструментів управління інформаційними потоками. Йдеться, зокрема, про створення єдиної платформи екологічної інформації, яка б акумулювала дані з різних державних реєстрів, забезпечувала публічний доступ, дозволяла оперативно верифікувати повідомлення громадян, отримувати супутникові знімки, інтегрувати дані з неурядових джерел. У поєднанні з системами моніторингу соціальних мереж така платформа може стати основою для ефективної аналітики й своєчасної реакції держави на інформаційні виклики.

У підсумку слід зазначити, що інформаційна політика у сфері екологічної безпеки в умовах гібридних загроз набуває нового змісту і значення. Для підвищення її ефективності необхідне оновлення

концептуального підходу до формування державної інформаційної політики, розробка нових інструментів моніторингу й реагування, розширення електронної інфраструктури, а також активна участь громадськості у процесах комунікації та контролю.

Список використаних джерел

1. Данилюк Л. Р. Право на екологічну інформацію в законодавстві ЄС. *Актуальні проблеми міжнародних відносин і міжнародного права*. 2023. № 1. С. 27–34. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/apiclu/article/download/8411/8558/26009>
2. Проступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 р. № 2657-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>
3. Про боротьбу з тероризмом : Закон України від 20 березня 2003 р. № 638-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/638-15>
4. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 9 травня 2018 р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19/>
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 березня 2022 р. «Щодо реалізації єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану» : Указ Президента України URL: <https://www.president.gov.ua/documents/1522022-41761>
6. Редзюк В., Редзюк Н. Формування державної інформаційної політики України в умовах гібридної війни. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. 10. 93–101. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-93-101>

Молибига Руслан Миколайович,

докторант

*Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України
м. Харків, Україна*

ЗАПРОВАДЖЕННЯ ЕКОЛОГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ

Запровадження екологічного управління у систему державного управління транспортно-логістичною сферою України є вкрай актуальним завданням у контексті кліматичних викликів, необхідності дотримання європейських екологічних стандартів, енергетичної незалежності, а також повоєнного відновлення інфраструктури. Українська транспортна система протягом десятиліть формувалась за індустріальними принципами, де екологічний чинник мав вто-

ринне значення. Проте сучасна трансформація державного управління передбачає зміну парадигми – перехід від суто технократичного підходу до комплексної стратегії сталого розвитку, в якій екологічна складова є інтегральною частиною прийняття управлінських рішень у сфері транспорту і логістики.

Управління екологічною безпекою у транспортній галузі повинно базуватися на системному підході, що охоплює планування, реалізацію, моніторинг і коригування політик, які знижують негативний вплив на довкілля. Такий підхід передбачає інтеграцію принципів «зеленої логістики» у всі ланки транспортного ланцюга: від будівництва та модернізації інфраструктури до організації перевезень, митної логістики та дистрибуції товарів. Йдеться не лише про зменшення шкідливих викидів і шумового забруднення, а й про ефективне використання енергії, розвиток екологічних видів транспорту, цифрову оптимізацію логістичних маршрутів, перехід до циркулярної економіки у сфері транспортного сервісу.

Ключовим етапом у впровадженні екологічного управління є нормативно-правове забезпечення. Україна вже здійснила кроки до гармонізації свого законодавства з європейським, зокрема в рамках Угоди про асоціацію з ЄС. Проте на практиці існує брак ефективних механізмів реалізації екологічної політики у транспорті. Потребує вдосконалення державна стратегія сталого розвитку транспорту, яка має містити конкретні цілі щодо зниження викидів CO₂, перехід на альтернативні джерела пального, стимулювання екотехнологій та цифрових рішень. Державне управління повинно ґрунтуватися на концепції life cycle management — управління життєвим циклом транспортних засобів і інфраструктурних об'єктів з урахуванням їхнього повного екологічного сліду [1].

Важливим інструментом реалізації екологічного управління є система екологічного моніторингу та аудиту. Вона повинна бути впроваджена на всіх рівнях: від оцінки впливу на довкілля при проектуванні нових транспортних об'єктів до моніторингу викидів на діючих маршрутах. Дані екологічного аудиту мають бути відкритими, доступними для суспільства та інтегрованими в єдину цифрову екологічну платформу. Такі системи вже активно функціонують у країнах Європейського Союзу, де транспортні компанії зобов'язані щороку звітувати про свій «вуглецевий слід» і розробляти стратегії його скорочення [2]. В Україні цей підхід може бути реалізований шляхом поєднання обов'язкових вимог і фінансового стимулювання – наприклад, через надання податкових пільг для тих компаній,

які інвестують у екологічну модернізацію свого автопарку.

Окрему увагу слід приділити реформуванню міського транспорту, який є одним з головних джерел забруднення повітря в агломераціях. Запровадження екологічного управління на цьому рівні передбачає розробку міських транспортних стратегій з акцентом на розвиток громадського електротранспорту, велосипедної інфраструктури, інтегрованих тарифних систем і розумного управління дорожнім рухом. При цьому цифрові технології, зокрема штучний інтелект, мають застосовуватись для прогнозування трафіку, оптимізації маршрутів, регулювання сигналів світлофорів залежно від навантаження, що сприятиме скороченню викидів та зменшенню часу перебування транспорту у заторах.

Інновації у сфері логістики – це один пріоритет. Державна політика має сприяти впровадженню технологій «зеленого складування», екомаркування, багаторазової тари, систем спільного транспортування вантажів (кооперативні логістичні платформи). Це дозволить зменшити кількість «порожніх рейсів», знизити витрати палива та оптимізувати логістичні ланцюги. Не менш важливою є модернізація залізничного і водного транспорту як альтернативи автотранспорту для вантажних перевезень, що у перспективі зменшить загальний екологічний тиск на навколишнє середовище.

Також варто враховувати міжнародні зобов'язання України, зокрема в межах Глобальної кліматичної угоди (Паризької угоди), Зеленого курсу ЄС (European Green Deal) та ініціатив з відновлення екосистем після війни. Це передбачає впровадження політик, спрямованих на декарбонізацію транспортного сектору, розвиток «розумної мобільності» та інтеграцію екологічної тематики в систему професійної підготовки управлінських кадрів у галузі транспорту.

Успішне впровадження екологічного управління можливе лише за умови активної міжсекторальної співпраці між державними органами, місцевим самоврядуванням, бізнесом, науковими установами та громадянським суспільством. Важливим чинником є створення платформи для діалогу, формування «зеленого партнерства» та підтримки громадських ініціатив, які сприяють екомодернізації транспортної галузі.

У підсумку, екологізація транспортно-логістичної системи України – це не просто модна тенденція чи вимога міжнародних партнерів. Це ключовий інструмент для підвищення якості життя громадян, збереження природного середовища, адаптації до кліматичних змін і формування конкурентоспроможної, європейсько-

орієнтованої економіки. Запровадження екологічного управління в державну транспортну політику – це інвестиція в майбутнє, де транспорт не шкодить природі, а сприяє сталому розвитку держави.

Список використаних джерел

1. Brdulak H., Michniewska K. Green logistics, ecological, sustainable development in logistics. *Logistics concepts and strategies. Logistyka*. 2009. № 4. P. 8–15.
2. Dekker R., Bloemhof J., Mallidis I. Operations research for green logistics – an overview of aspects, issues, contributions and challenges. *European Journal of Operational Research*. 2012. № 219(3). P. 671–679. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2011.11.010>

Неділько Сергій Миколайович,

доктор технічних наук, проф.,
Українська державна льотна академія,
м. Кропивницький, Україна

Кошовий Максим Олександрович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 272 Авіаційний транспорт
Української державної льотної академії,
м. Кропивницький, Україна

АНАЛІЗ КІБЕРІНЦИДЕНТІВ В АВІАЦІЙНІЙ ГАЛУЗІ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

У сучасних умовах цифровізації та зростання кіберзагроз авіаційна галузь є однією з найуразливіших інфраструктур до кіберінцидентів. Забезпечення її кіберстійкості вимагає ефективного публічного управління, міжвідомчої координації, а також дотримання міжнародних стандартів авіаційної безпеки. Останні роки показали зростання кількості атак на авіакомпанії, аеропорти, системи управління польотами та авіаційні реєстри. Ці атаки мали як економічні наслідки, так і потенційну загрозу життю пасажирів.

Публічне управління у сфері кіберзахисту авіаційної інфраструктури має спиратися на чітке нормативне регулювання, постійний моніторинг кіберризиків, впровадження систем раннього попередження, підвищення інституційної спроможності авіаційних установ та координацію з СБУ, Держспецзв'язком, МВС і Мінцифри. Доцільно формувати Національну стратегію кіберзахисту критичної транспортної інфраструктури із фокусом на авіацію,

впроваджувати навчальні тренінги для персоналу та моделювати кіберінциденти в режимі реального часу.

Особливу увагу слід приділяти співпраці з ЄС та ІКАО щодо гармонізації стандартів, обміну інформацією про кіберзагрози та створення спільних протоколів реагування. Також важливим напрямом є підвищення кіберграмотності пілотів, диспетчерів та технічного персоналу, адже «людський фактор» є критичним у запобіганні інцидентам.

В умовах воєнного стану авіаційна галузь України стає не лише транспортною, а й стратегічною ланкою забезпечення обороноздатності, мобільності, гуманітарної логістики та евакуації. У зв'язку з цим посилюються кіберзагрози, спрямовані на порушення функціонування повітряного простору, втручання в системи навігації, зв'язку, а також дезорієнтацію пілотів через фейкові сигнали або хакерські атаки на бортове програмне забезпечення.

У цьому контексті роль держави у підвищенні кіберграмотності пілотів є критично важливою і включає такі ключові функції:

1. Нормативно-правове забезпечення. Держава має розробити й впровадити обов'язкові стандарти кібербезпеки для авіаційного персоналу, зокрема – вимоги до базової та спеціалізованої кіберграмотності пілотів у рамках авіаційних ліцензій, сертифікації та перекваліфікації.

2. Інституційна підтримка навчання. Через авіаційні академії, льотні школи, Державіаслужбу та профільні відомства необхідно впроваджувати навчальні курси, тренінги та симуляційні модулі з кіберзагроз та кіберінцидентів, адаптовані до умов воєнного часу. Освітній контент має включати аналіз кейсів реальних атак, тактики поведінки у разі втручань, розпізнавання фішингових та спуфінгових сигналів.

3. Створення захищених навчальних платформ. Держава може ініціювати створення інтерактивних онлайн-платформ для безпечного дистанційного навчання пілотів, особливо у періоди переміщень, евакуації або роботи в умовах обмеженої інфраструктури.

4. Міжвідомча взаємодія. В умовах війни критично важливою є співпраця між Міністерством оборони, Державіаслужбою, Держспецзв'язком та Міністерством цифрової трансформації для координації інформаційної безпеки у реальному часі та швидкого інформування пілотів про зміну кіберзагроз.

5. Мотивація і стимулювання. Держава може надавати пільги, сертифікати, фінансування або премії пілотам, які проходять

спеціалізовану підготовку з кібербезпеки та демонструють високі результати в умовах кіберзагроз.

6. Гармонізація з міжнародними підходами. Партнерство з ІКАО, НАТО та європейськими структурами дозволить переймати успішні практики, інтегрувати українські стандарти кіберосвіти для пілотів у глобальний простір безпеки.

У воєнний час держава має не лише регулювати та забезпечувати функціонування авіаційної інфраструктури, але й діяти проактивно – як стратегічний координатор цифрової та кібербезпеки. Підвищення кіберграмотності пілотів – це не лише захист транспортної системи, а й безпека національного масштабу.

Отже, посилення публічного управління у сфері кіберзахисту авіаційної галузі є ключовим чинником національної безпеки та невід’ємною складовою інтеграції України до європейського авіаційного простору.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII
2. International Civil Aviation Organization (ICAO). Cybersecurity in Civil Aviation: ICAO’s Work and Activities. URL: <https://www.icao.int>
3. Міністерство цифрової трансформації України. Стратегія кібербезпеки України на період до 2025 року. URL: <https://thedigital.gov.ua>

Проданик Василь Михайлович,

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри публічного адміністрування

ННІ міжнародних відносин та соціальних наук,

*ПрАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
м. Київ, Україна*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: ІНСТИТУЦІЙНА РЕАКЦІЯ, ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ТА ПРОАКТИВНІ ПІДХОДИ

Сучасний глобальний безпековий простір зазнає безпрецедентних трансформацій, спричинених появою нової форми загроз – гібридних, які суттєво змінюють природу конфліктів і моделей державного реагування. На відміну від класичних військових загроз, гібридні загрози поєднують інструменти воєнного, інформаційного,

політичного, економічного та психологічного тиску. У цьому контексті публічне управління опиняється в центрі необхідності переосмислення своїх функцій, інструментів та організаційної архітектури [1].

Поняття «гібридної загрози» не має універсального визначення, однак загально визначеними є її характеристики як асиметричної, мультивекторної та латентної форми агресії. У політико-управлінській літературі гібридні загрози описуються крізь такі теоретичні призми:

- теорія комплексної міжвідомчої взаємодії (Whole-of-Government Approach) передбачає, що ефективна протидія гібридним впливам можлива лише за умов узгодженої взаємодії державного, недержавного та міжнародного секторів;

- системна теорія публічного управління розглядає державу як відкриту систему, яка піддається впливу зовнішніх нестабільних середовищ. Гібридні загрози в такій парадигмі є «збурювачами», що вимагають механізмів самоорганізації та адаптації;

- теорія резильєнтності (resilience theory) акцентує на здатності інституцій адаптуватися до тривалих загроз, зберігаючи функціональну спроможність.

Таким чином, гібридна загроза – це не лише сукупність атак, а передусім – виклик до інституційної та управлінської стійкості, що має бути забезпечена не тільки засобами безпеки, а й реформуванням управлінських підходів [2].

Сьогодні Україна живе в умовах постійної небезпеки – не лише відкритої війни, а й тих загроз, які не завжди можна побачити одразу. Це також відчувається в сфері публічного управління та регулювання. Це загрози, що поєднують військові дії, кібератаки, інформаційні кампанії, економічний тиск і навіть спроби вплинути на громадську думку через соціальні мережі. Такий комплекс явищ називають гібридною загрозою.

Гібридні загрози мають одну важливу особливість: вони непередбачувані та часто приховані. Вони не обмежуються фронтом – вони проникають у повсякденне життя: в освіту, медіа, економіку, політику. Усе це робить питання ефективного державного управління ще більш актуальним.

Що ж має робити держава, щоб захистити суспільство в таких умовах? Передусім – адаптувати систему публічного управління до нових викликів. Стара модель, коли рішення ухвалювалися згори та повільно, вже не працює. Сьогодні потрібно діяти швидко, координувати та з урахуванням усіх можливих ризиків.

Публічне управління має бути:

- гнучким, щоб швидко змінюватися під нові типи загроз;
- відкритим до співпраці – не тільки між державними структурами, а й із громадянським суспільством;
- здатним аналізувати великі обсяги інформації і бачити приховані загрози;
- орієнтованим на майбутнє – працювати не лише з тим, що вже сталося, а й передбачати події наперед.

Успішною може бути лише така система управління, яка не лише реагує на кризи, а й має власну стратегію стійкості – тобто здатність залишатися стабільною в умовах тиску. Україна вже робить багато в цьому напрямі. Створені нові органи, які займаються протидією дезінформації. Посилено кібербезпеку. Проводяться навчання для службовців. Але цього ще недостатньо [3].

На нашу думку, потрібно:

- навчати нове покоління управлінців – тих, хто розуміє, що безпека не закінчується на кордоні;
- змінити підходи до підготовки державних службовців – навчати їх працювати з кризами, інформацією, реагувати швидко;
- залучати до управління аналітиків, IT-фахівців, соціологів – тобто тих, хто бачить загрозу не лише в танках, а й у словах, даних, новинах;
- створювати майданчики для співпраці між державою, громадою і міжнародними партнерами.

Публічне управління в умовах гібридних загроз – це не просто набір рішень, а нове мислення. Це вміння бачити небезпеку там, де її не очікуєш. Це готовність відповідати не силою, а розумом, стратегією, партнерством. І головне – це турбота про довіру суспільства, бо саме вона є найбільшим ресурсом у боротьбі з будь-якою загрозою.

Відзначимо, що серед характеристик гібридних загроз, що визначають контекст трансформацій публічного управління, слід виділити:

1. Динамічність і непередбачуваність: традиційне стратегічне планування не встигає за темпами появи нових форм атак.
2. Розмитість суб'єктності загроз: атаки можуть здійснювати як державні, так і недержавні актори, зокрема проксі-групи, корпоратції чи хактивісти.
3. Інформаційна багатовекторність: сучасні гібридні конфлікти спрямовані на руйнування не стільки інфраструктури, скільки систем суспільних переконань, норм, довіри.

У відповідь на ці виклики постає питання: як організувати публічне управління так, щоб воно не лише реагувало на загрози, а й формувало запобіжні механізми? Вважаємо, що формуються окремі напрями еволюції публічного управління в умовах гібридних загроз:

1. Інституційна еволюція: перехід від централізованого управління до поліцентричних систем, де інтегруються державні й недержавні суб'єкти. Це вимагає від держави не монополізації, а модернізації процесів управління безпекою.

2. Стратегічна аналітика та форсайт: необхідність створення центрів передбачення гібридних впливів з використанням big data, штучного інтелекту, системної аналітики.

3. Інформаційна грамотність і безпека: ключовою стає підготовка публічних службовців до дій у кібер- та інформаційному просторі, включаючи цифрову етику, протидію фейкам, управління кризовими комунікаціями.

4. Нормативно-правова адаптація: правові системи мають бути достатньо гнучкими для визнання й адекватного трактування нових форм загроз (наприклад, законодавче врегулювання гібридної агресії як форми злочину).

Наші пропозиції щодо удосконалення чи модернізації системи публічного управління в умовах воєнного стану в Україні:

1. Інституціоналізація державної політики з протидії гібридним загрозам:

- створення єдиного органу координації міжвідомчої політики у сфері гібридної безпеки;

- нормативне закріплення статусу гібридної агресії.

2. Запровадження багаторівневої системи управління ризиками:

- розвиток регіональних центрів ситуаційного аналізу та реагування;

- інтеграція громад з місцевим самоврядуванням у питаннях територіальної безпеки.

3. Системна підготовка кадрів нової генерації:

- модернізація освітніх програм у сфері публічного управління з урахуванням гібридної специфіки;

- обов'язкова перепідготовка державних службовців з елементами цифрової грамотності, стратегічних комунікацій, кризового менеджменту.

4. Посилення міжнародної взаємодії:

- гармонізація національної політики з підходами НАТО та ЄС у сфері гібридної безпеки;

- участь у спільних проектах протидії кіберзагрозам, фейкам та втручанням у виборчі процеси.

5. Цифрова трансформація публічного управління:

- впровадження систем управління на основі аналізу великих даних;
- підвищення прозорості та підзвітності системи публічного управління як запобіжника гібридному впливу.

Публічне управління в умовах гібридних загроз потребує концептуальної трансформації: від реактивного адміністрування до системного, аналітичного, інноваційного управління ризиками. Гібридна агресія – це не лише форма ворожих дій, але і лакмусовий папірець життєздатності інституцій. Тільки здатність держави до інституційної рефлексії, мобілізації ресурсів та підвищення стійкості до невизначеності може забезпечити довгострокову стабільність та безпеку [5,6]. Протидія гібридним загрозам має бути не кампанією, а частиною нової парадигми публічного управління – такої, що виходить із ідеї безпеки як публічного блага та національної стратегії державотворення.

Список використаних джерел

1. Banasik M. Hybrid War and Hybrid Threats: New Labels, Old Politics. *Polish Quarterly of International Affairs*. 2015. 2(1). С. 7–24.
2. Vorotin V. Public Management of Risks and Threats in the Conditions of the Martial Law of the European State. С. 1–17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1004455> IntechOpen
3. Nataliia Vorotina, Oleg Koval, Valerii Vorotin, Vasyl Prodanyk, Andrii Shynkarov. Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. *Rivista di scienze giuridiche a cura della facoltà di giurisprudenza dell'università cattolica di Milano/vp vita e pensiero indice*. 2023. n. 2. С. 247–262. DOI: https://doi.org/10.26350/18277942_000122
4. Chechel O., Bashuk A., Tsykhovska E., Vorotin V., Mukovoz V., Prodanyk V. Reform of state regulation of production and transportation of hydrogen on the territory of European states in the context of positive practice of the EU. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2022. No. 3 (13 (117)). С. 78–90. DOI: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2022.260329>
5. Воротін В. Є., Проданик В. М. Ресурсно-екологічна складова регіонального управління за умов воєнного стану в Україні: стратегія європейського державотворення. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). 712 с. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/issue/view/1527/PDF%202024-2>
6. Воротін В. Є. Стратегічне бачення європейського державотворення та екологічна складова згуртованості публічного управління в Україні. *Екологічні науки*. 2024. № 53. с. 57–67.

Редін Петро Олексійович,

*кандидат філологічних наук, доц., заслужений працівник освіти України,
доцент кафедри права, європейської інтеграції та національної безпеки
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Терещенко Василь Миколайович,

*кандидат філологічних наук, доц.,
заступник директора Українського центру оцінювання якості освіти,
м. Київ, Україна*

КРИТИЧНЕ ЧИТАННЯ ЯК ГОСТРА ВИМОГА СЬОГОДЕННЯ ДО ЗДОБУВАЧІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У нинішніх умовах небувалого збільшення інформаційних потоків, зокрема через швидкі темпи розвитку цифрових технологій, однією з критично важливих характеристик здобувача вищої освіти мають бути сформовані на високому рівні навички читання, зокрема критичного. Адже саме вміння усвідомлено, цілеспрямовано й ефективно працювати з інформацією, передусім текстовою, є не лише запорукою успішного опанування здобувачем вищої освіти бакалаврської чи магістерської програми за обраним напрямом підготовки, а й передумовою його подальшого активного життя як відповідального громадянина та продуктивного працівника.

Як зазначає К. Вільямс, критичне читання сутньо відрізняється від так званого декодувального читання (коли людина здатна сприймати зв'язний текст, *decoding reading*) чи читання з розумінням (коли людина розуміє, про що власне текст, *reading comprehension*). Критичне читання – це не просто ознайомлення з певним інформаційним стимулом чи усвідомлення його очевидного змісту, критичне читання презюмує занурення в текст, його глибинний аналіз, інтерпретацію, формулювання складних висновків, що виходять за межі прямо наданої в ньому інформації, та передусім критичне читання передбачає здатність критично оцінювати текст як із погляду форми, змісту, так і з погляду його достовірності, надійності, прагматичної інтенційності тощо. Власне, читач із добре розвиненими навичками критичного читання, як узагальнює К. Вільямс, спроможний проаналізувати будь-який текст як цілісність і зробити обґрунтовані, засновані на доказах, узятих із самого тексту, висновки, які засвідчують високий рівень рефлексії над текстом [1, с. 183–185]. Водночас дослідниця констатує, що в ни-

нішнього американського студентства, зокрема яке здобуває правничу освіту, спостерігаються неабиякі проблеми в цій галузі. Серед основних спричинників такої ситуації науковиця й практикиня виокремлює 1) деякі соціальні характеристики, які притаманні нинішньому поколінню студентства (міленіалам, зумерам), 2) надмірне використання цифрових технологій і 3) зміни в традиційних стратегіях навчання читання. Та поза цим дослідниця називає ще одну причину того, чому студенти-правники не вміють критично читати, означаючи поточний стан речей як «слабку проблему» (“weak problem”). Ідеться про те, що, крім іншого, неспроможність студентів читати критично посилюється, зокрема й тим, що більшість університетських викладачів не вважає формування відповідних навичок їхнім завданням, а тому ніхто не бере на себе відповідальності за цілеспрямовану роботу в цьому напрямі [1, с. 190 – 218].

Позиції, висловлені американською дослідницею щодо причин низького рівня критичного читання студентства, повністю можна було б «транспонувати» на ситуацію, яку маємо в нашій країні. Якби не кілька дійсно присутніх «але». І головне «але» полягає в тому, що в Україні, на відміну від, наприклад, США, для «слабкої проблеми» варто було б шукати інший, більш сильний термін, ну, скажімо, «нульова проблема». Ідеться про те, що, на відміну від американської освітньої системи, у вітчизняній проблемою розвитку навичок критичного читання здобувачів освіти ніхто цілеспрямовано не опікується не тільки на рівні вищої освіти, а й на рівні шкільної освіти. Варто пояснити цю тезу докладніше.

Відповідно до Закону України «Про освіту», досягнення мети загальної середньої освіти відбувається шляхом формування низки ключових компетентностей, зокрема вільного володіння державною мовою, а також спільних для всіх компетентностей наскрізних навичок. Серед них, зокрема, чільне місце посідає читання з розумінням (звернемо увагу, що йдеться саме про читання з розумінням, а не про критичне читання!) [2]. Нормативна констатація «наскрізності» читання з розумінням передбачає, що його в школі мають формувати в межах усіх освітніх галузей, але, як відомо, де велика рада – там рідкий борщ. Учителство мовно-літературної освітньої галузі здебільшого вважає, що має навчити учнів мовних норм і спонукати учнівство прочитати за 11 років навчання якомога більше літературних (не практичних!) текстів, найчастіше – побіжно, без дійсно глибокого занурення в них, уже не говорячи про критичне їх читання. Учителі ж інших освітніх галузей своєю чергою не по-

спішають братися за те, що, на їхнє переконання, мали б зробити вчителі-словесники. Відповідно, коло замикається. І вже на етапі шкільної освіти – як початкової, так і базової та профільної – маємо слабких читачів і читачок, про що свідчать дані освітніх моніторингів та інших оцінювань, про які буде згадано нижче. Звісно, що з переходом здобувачів освіти на вищі рівні освітньої системи ситуація не змінюється, бо й на цих рівнях ніхто не вважає за своє питоме завдання формування й посилення навичок критичного читання.

У результаті «нульова проблема» призводить до сумних наслідків. Спостереження за специфікою читацької поведінки як школярства, так і студентства, зокрема на управлінських спеціальностях, засвідчує останнім часом виразні негативні тенденції: сучасні українські діти й молодь читають менше й водночас їхнє вміння читати вдумливо, критично погіршується, особливо коли йдеться про змістовно складні або великі за обсягом тексти. Ці суб'єктивні спостереження підтверджують дані, засновані на об'єктивних оцінюваннях читацької грамотності.

Якщо говорити про рівень загальної середньої освіти, то показовими тут можуть бути дані двох авторитетних досліджень – загальнодержавного зовнішнього моніторингу якості початкової освіти (ЗЗМЯПО) [3] та міжнародного дослідження якості освіти PISA [4], які проводить Український центр оцінювання якості освіти. Перше з них охоплює учнівство 4-х класів, а друге – 15-річних підлітків, коли молодь уже може визначатися з тим, чи продовжувати їй здобувати освіту, а чи виходити на ринок праці. Унікальність даних цих досліджень пов'язана з тим, що їх в Україні було вперше реалізовано до пандемії COVID-19, а саме 2018 р., тобто в умовах відносної стабільності освітньої системи, а пізніше – уже після пандемії: у 2021 р. ЗЗМЯПО та у 2022 р. PISA. Важливо також наголосити, що обидва дослідження є довготривалими, тобто й надалі вони будуть джерелами об'єктивної інформації про читацьку грамотність учнівства. Зокрема 2024 р. було проведено третій цикл ЗЗМЯПО, а 2025 р. буде проведено черговий цикл PISA.

Що показали ці дослідження? На жаль, як засвідчують дані, із читанням в українського школярства були певні проблеми й до пандемії, однак вони критично поглибилися після пандемії, яка порушила нормальний плин навчання.

Так, середній бал, отриманий четвертокласниками із читання в межах ЗЗМЯПО 2021 р. (198,7), виявився істотно нижчим, ніж середній бал, отриманий їхніми попередниками 2018 р. (202,6). Крім

того, частка четвертокласників, які продемонстрували високий рівень читацької компетентності, знизилася із 17,5% у 2018 р. до 14,9% 2021 р. І навпаки, частка випускників початкової школи, які не подолали базовий поріг читацької компетентності, збільшилася за три роки із 13,2% до 16,9%, тобто на 3,7%. У розрізі статі випускників початкової школи дані свідчать, що середній бал, отриманий 2021 р. на тестуванні із читання хлопчиками, порівняно із середнім балом, який отримали їхні ровесники 2018 р., істотно не змінився. Натомість результати дівчаток істотно погіршилися із 207,5 до 202,2, тобто на 5,3 бала. Означилося й певне падіння успішності молодших школярів, залежно від місцевості, де вони навчалися. Наприклад, результат четвертокласників, яким випало здобувати початкову освіту в селах, виявився на 6,6 бала нижчий, ніж тих їхніх однолітків, які навчалися в містах у районах, і на 17,4 бала нижчий, ніж учнів, які здобували початкову освіту в містах обласного підпорядкування. Інформація про те, що знають і вміють випускники початкової школи та як змінилася ситуація за три роки подана в матеріалах звіту про результати другого циклу загальнодержавного зовнішнього моніторингу якості початкової освіти «Стан сформованості читацької та математичної компетентностей випускників початкової школи закладів загальної середньої освіти» 2021 року [5].

Свою чергою ситуація в базовій школі (на рівні 15-річного учнівства) із читанням так само погіршилася останнім часом, про що свідчать дані PISA. Так, між 2018 р. та 2022 р. різниця в балах із читання сягнула 38, що еквівалентно майже двом рокам навчання. Варто відзначити, що результати українських підлітків у читанні також суттєво погіршилися порівняно із середніми результатами по країнах ОЕСР: якщо розрив у 2018 р. становив 21 бал, то 2022 р. він сягнув 48 балів (більш ніж два роки навчання) [6, с. 53]. У розрізі статі за чотири роки між двома циклами PISA результати як хлопців, так і дівчат, погіршилися із читання найбільше порівняно з іншими предметними галузями PISA (математика та природничо-наукову дисципліни). Зокрема, порівняно з попереднім циклом результати дівчат погіршилися на 44 бали, а хлопців – на 34. За стандартами PISA, втрати становлять понад два роки навчання для дівчат і півтора року для хлопців [6, с. 57]. Однак із читання результати дівчат знизилися помітно сильніше. Іншими словами, спостерігається скорочення гендерного розриву в галузі читання (із 33 балів 2018 р. до 23 балів 2022 р.), яке, однак, відбулося не за рахунок покращення результатів хлопців, а за рахунок погіршення ре-

зультатів дівчат. Якщо брати до уваги обставини, у яких відбувалося навчання між двома циклами PISA (зокрема пандемія COVID-19 та війна, що спричинили тривале закриття закладів освіти й перехід на дистанційну форму навчання), це може свідчити про більшу вразливість дівчат до змін, пов'язаних із форматом освітнього процесу, перервами в навчанні та іншими факторами, з якими так чи так стикалися учні протягом останніх чотирьох років. Крім гендерної різниці в результатах із читання, дані PISA показали й зниження результатів залежно від типу місцевості, де учнівство відвідувало заклади загальної освіти. Так, 15-річні підлітки із сільської місцевості відстають від своїх однолітків із великих міст у читанні майже на п'ять років (середній бал із читання в учнів із великих міст становить 490, а в сільській місцевості – 392 бали) [6, с. 66].

Наведені невтішні факти статистики унаочнюють загрозливі тенденції в питанні розвитку читацької компетентності учнів на рівні загальної середньої освіти. Якщо взяти до уваги, що умови, у яких функціонує ця система нині (повномасштабне вторгнення, засилля цифрових технологій, застарілість практик навчання читання, неготовність учительства імплементувати інноваційні підходи, зокрема в мовно-літературній освітній галузі, та ін.), то можна прогнозувати, що успішність учнівства в найближчій перспективі тільки знижуватиметься й матиме далекосяжні тривалі наслідки.

Зокрема цілком мотивовано можна припускати, що спроможність здобувачів вищої освіти критично читати також тільки погіршуватиметься в часі, навіть на тлі і так невисоких показників, про які на сьогодні маємо інформацію, наприклад, за підсумками проведення вступних випробувань на магістерські програми.

Як відомо, віднедавна в Україні всі вступники на магістратуру, незалежно від майбутнього напрямку підготовки, мають складати єдине вступне випробування (ЄВІ), що містить два блоки – тест із іноземної мови та тест загальної навчальної компетентності (ТЗНК). Своєю чергою в структурі ТЗНК є вербально-комунікативний блок, завдання якого значною мірою спрямовані на вимірювання критичного читання вступників [7]. Серед цих завдань вісім стосуються пари тематично пов'язаних текстів, під час роботи з якими є змога показати рівень сформованості навичок критичного читання.

На жаль, як свідчать дані за підсумками проведення ЄВІ 2023 р., серед 84051 абітурієнтів, які подолали поріг у 3 тестових бали за виконання всього ТЗНК, за завдання на читання, де можна було набрати максимум 8 балів, більше половини вступників на-

бирали не більше 4 балів. У середньому із цими завданнями могли впоратися 54,04% абітурієнтів (середня складність завдань 0,54). Близько 18% із них набирали від 0 до 2 балів, близько 60% – від 3 до 5 балів і менше чверті (22%) – 6-8 балів.

Якщо взяти до уваги той факт, що завдання на читання в межах ТЗНК є типовими читацькими завданнями, то схарактеризована вище картина аж зовсім не втішна, адже фактично вона показує, що, навіть працюючи з невеликими обсягами інформації (загальний обсяг пари текстів у ТЗНК 800-900 слів), значна частина потенційних магістрантів відчують суттєві труднощі. Тож можна собі тільки уявити, наскільки ці вступники будуть спроможні опановувати складні магістерські програми.

Зважаючи на попереднє, можна констатувати, що поточна ситуація в питанні розвитку навичок критичного читання в учнівства та студентства є критичною й спостерігається тенденція до її погіршення з огляду на різноманітні об'єктивні та суб'єктивні чинники. У цих умовах особливого значення набуває перетворення проблеми, яку було вище названо «нульовою проблемою» на «сильну проблему», тобто ту, до розв'язання якої долучається кожен на своєму рівні. Тільки за такого підходу вдасться уникнути «ям», що вже невдовзі може виникнути в цій сфері.

Список використаних джерел

1. Williams, Carolyn, #CriticalReading #WickedProblem (April 14, 2020). 44 Southern Illinois Law Journal 179 (2020), Arizona Legal Studies Discussion Paper No. 20–16, Available at SSRN. URL: <https://ssrn.com/abstract=3576151>
2. Про освіту : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР). 2017. № 38–39. Ст. 380. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19/print>
3. Мониторингові дослідження. Загальна інформація. URL: <https://testportal.gov.ua/zagalna-informatsiya-pochatkova/>
4. PISA Ukraine – дослідження заради якості освіти. URL: <https://pisa.testportal.gov.ua/>
5. Стан сформованості читацької та математичної компетентностей випускників початкової школи закладів загальної середньої освіти 2021 року / Г. Бичко (осн. автор), В. Терещенко, В. Горох, М. Мазорчук, Т. Лісова, Т. Вакуленко ; наук. ред. Т. Вакуленко ; за ред. В. Терещенка ; Український центр оцінювання якості освіти. Київ, 2022. 28 с. URL: https://testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Korotkyj-zvit-CHastyna-I_2022.pdf
6. Національний звіт за результатами міжнародного дослідження якості освіти PISA-2022 / кол. авт. : Г. Бичко (осн. автор), Т. Вакуленко, Т. Лісова, М. Мазорчук, В. Терещенко, С. Раков, В. Горох та ін. ; за ред. В. Терещенка та І. Клименко ; Український центр оцінювання якості освіти. Київ, 2023. URL: https://pisa.testportal.gov.ua/wp-content/uploads/2023/12/PISA-2022_Nacziionalnyj-zvit_povnyj.pdf

7. Про затвердження Програми тесту загальної навчальної компетентності єдиного фахового вступного випробування : наказ Міністерства освіти і науки України від 11.02.2022 № 158. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/vstup-2022/Prohramy-YEFVV/Zatverdzheni.prohramy.YEFVV/11.02/Pro.zatv.Prohr.predm.TZNK-nalaz-158-11.02.2022.pdf>

Серенок Артем Олексійович,

*кандидат наук з державного управління, доц.,
доцент кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Куспляк Ігор Сергійович,

*кандидат політичних наук, доц.,
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики,
заступник директора ННІ публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна*

РОЛЬ ВІДКРИТИХ ДАНИХ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

Трансформаційний потенціал штучного інтелекту є незаперечним і різні уряди в усьому світі починають визнавати його вплив. Але світові уряди не тільки працюють над сприянням інноваціям AI та створенням відповідної нормативної бази регулювання штучного інтелекту, але й прагнуть інтегрувати цю технологію в державні послуги. Однак розуміння того, як забезпечити ефективне застосування AI для суспільного блага і досі залишається проблематичним. Основне дослідницьке питання залишається незмінним: наскільки певний уряд готовий запроваджувати технології штучного інтелекту у процес надання державних послуг своїм громадянам?

Важливим аспектом штучного інтелекту є здатність працювати з різноманітними типами даних, включаючи тексти, зображення, аудіо та відео. Це розширює можливості аналізу на різні сфери, від соціальних мереж до медичних досліджень.

AI також сприяє підвищенню точності та об'єктивності аналізу даних. Алгоритми машинного навчання можуть виявляти тенденції та взаємозв'язки, які можуть залишитися непоміченими для людського спостереження. Це робить можливим отримання глибшого розуміння явищ та подій.

Ще однією перевагою є здатність AI працювати в режимі реального часу. Це дозволяє реагувати на зміни та вчасно приймати рішення. Наприклад, в галузі медицини AI може допомагати в діагностиці захворювань та розробці індивідуальних схем лікування в реальному часі.

Як зазначає Міністерство цифрової трансформації, Україна є серед лідерів Східної Європи за високим рівнем впровадження технологій штучного інтелекту в корпоративному секторі. Державна політика у цьому напрямку теж започатковується. Так, у грудні 2020 р. Кабінет Міністрів України затвердив Концепцію розвитку штучного інтелекту [3].

У 2024 р. в рамках Oxford Insights' project [1] був опублікований вже черговий Індекс готовності уряду до штучного інтелекту – Government AI Readiness Index 2024 [1]. Government AI Readiness Index оцінює готовність до впровадження штучного інтелекту в публічних сервісах.

Незважаючи на військове вторгнення, Україна залишається одним з лідерів в сфері відкритих даних серед країн Європи.

Але потрібно врахувати, що якість і повнота даних є критично важливою. Так, для тренування моделей машинного навчання необхідні великі масиви даних: від декількох сотень до мільйонів і більше записів. Якщо набір даних недостатньо великий і дані неякісні – модель на їх основі буде неточною і її використання приведе до прийняття/створення помилкових рішень [2].

У той же час, використання алгоритмів штучного інтелекту вимагає високої цифрової грамотності. Зміни у вихідних даних, наприклад, поява нової категорії в датасеті, може зменшити точність прогнозу [2].

Алгоритми штучного інтелекту активно використовуються в Україні для обробки відкритих даних судового реєстру, моніторингу стану довкілля та виявлення ризиків у сфері публічних закупівель.

Узагальнюючи можна констатувати, що роль відкритих даних та штучного інтелекту в сучасних умовах розвитку цифрової інфраструктури держави є значною. Технології штучного інтелекту та відкриті дані вже допомагають Україні у боротьбі в різних сферах і аспектах, а також будуть важливим інструментом для відновлення країни та її економіки. В Україні алгоритми машинного навчання та сканування великих даних використовуються, наприклад, для виявлення пошкодженої війною інфраструктури. Алгоритми штучного інтелекту вже активно використовуються в Україні для обробки відкритих даних

судового реєстру, моніторингу стану довкілля та виявлення ризиків у сфері публічних закупівель. З використанням штучного інтелекту активісти можуть швидше виявляти потенційні порушення у галузі закупівель та звертатися до контролерів та правоохоронних органів.

Міністерство цифрової трансформації України має на меті визначити пріоритетні набори даних у різних сферах, від охорони здоров'я до інфраструктури, які є важливими для відновлення та також працюватиме з державними органами, щоб переконатися, що відкриті дані й надалі сприятимуть українській економіці та суспільству.

Список використаних джерел

1. Government AI Readiness Index. URL: Government AI Readiness Index – Oxford Insights
2. Як штучний інтелект використовується у сфері відкритих даних? URL: <https://diia.data.gov.ua/info-center/aiod>
3. Розпорядження КМУ від 02.12.2020 № 1556-р «Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>

Соболь Роман Георгійович,

*кандидат наук з державного управління, доц.,
доцент закладу вищої освіти кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Соболь Марія Романівна,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти економічного факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна*

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Сучасні загрози національній безпеці все частіше мають гібридний характер, поєднуючи традиційні форми військового тиску з кібератаками, економічними санкціями, дезінформацією тощо. У таких умовах сфера страхування відіграє ключову роль у забезпеченні економічної стабільності та соціального захисту. Проте страхова система, побудована на засадах мирного часу, виявляється недостатньо адаптованою до нових ризиків.

Гібридні загрози становлять один із найактуальніших викликів для України в умовах воєнної агресії та інформаційного тиску. Їхній вплив поширюється не лише на сферу безпеки, але й на економіку, інфраструктуру, банківську систему та, зокрема, на страховий ринок. Адаптація страхового сектору до умов багатовимірної дестабілізації вимагає гнучкої, проактивної державної політики та розвитку інноваційних страхових продуктів.

Гібридні загрози включають комплекс заходів, спрямованих на дестабілізацію держави без формального оголошення війни. За даними Європейської служби зовнішніх дій, ці загрози можуть мати як військову, так і немілітарну природу, включаючи кіберзлочинність, пропаганду та економічний тиск [1].

У таких умовах підвищуються ризики, які традиційно не охоплювалися страхуванням: збитки від дій диверсійних груп, руйнування інфраструктури, кібератаки на комунальні чи банківські системи. Це вимагає нових політичних рішень у сфері регуляції страхового ринку.

З початком повномасштабної агресії РФ у 2022 році, український страховий ринок зазнав істотних змін. Значна кількість компаній переглянули поліси або тимчасово припинили страхування ризиків у прифронтових регіонах. Зростає інтерес до страхування кіберризиків, військових дій, втрати майна внаслідок обстрілів тощо [2].

За оцінками експертів, рівень довіри до страхових компаній залишається низьким, а державне втручання у формі гарантій та субсидій практично відсутнє [3].

За дослідженням Національного банку України (2023), найбільші загрози для страховиків в умовах війни – це:

- зниження активності клієнтів через економічну нестабільність;
- обмежені можливості перестрахування ризиків, пов'язаних із військовими діями;
- високий рівень збитковості в майновому страхуванні;
- брак державних гарантій щодо компенсації втрат у зонах бойових дій [6].

Багато компаній виводять свої продукти з ринку або взагалі припиняють страхування в регіонах підвищеного ризику, що створює прогалини у захисті громадян.

Українська публічна політика у сфері страхування наразі потребує комплексної трансформації.

Головними викликами є:

- наявність правового вакууму щодо покриття ризиків, пов'язаних з війною;
 - відсутність механізмів державного страхування чи співстрахування;
 - недостатній розвиток страхування від кіберзагроз.
- Можливими напрямками удосконалення є:
- розробка спеціальних страхових програм з державною участю (наприклад, страхування житла в зоні бойових дій).
 - законодавче закріплення нових категорій страхових випадків, пов'язаних із гібридними загрозами.
 - розширення співпраці з міжнародними партнерами, зокрема через механізми перестрахування [4].

Державна політика протидії гібридним загрозам у сфері страхування характеризується в Україні відсутністю закону про страхування військових ризиків, немає державного фонду гарантування страхових виплат у разі катастроф або війни, страхування кіберризиків та відповідальності слабо розвинене.

Необхідні кроки:

1. Впровадження державно-приватного партнерства у формі гарантійних фондів чи програм співстрахування збитків, спричинених воєнними діями.
2. Законодавче визнання гібридних загроз як підстав для страхових виплат, включаючи кіберінциденти, військові дії, саботаж, пропаганду.
3. Розвиток перестрахування з використанням міжнародних фінансових інституцій (наприклад, співпраця з МБПП, ЄБПП або Lloyd's).
4. Розширення страхових продуктів: покриття для підприємств, які постраждали від атак на критичну інфраструктуру, електроенергетичну систему, IT-системи тощо.
5. Цифрова трансформація страхування та кіберстійкість самих страховиків – включаючи захист персональних даних, цифрових архівів, платіжних шлюзів.

У ЄС створено спеціальні механізми реагування на гібридні загрози, включаючи кібербезпеку, інфраструктурну стійкість та інформаційний захист. Наприклад, Польща запровадила програми страхування критичної інфраструктури, включаючи державне субсидування премій [5].

Цей досвід може бути адаптований в Україні через впровадження державного фонду перестрахування або публічно-приватних партнерств.

Отже, публічна політика у сфері страхування має відігравати стратегічну роль у забезпеченні національної безпеки в умовах гібридних загроз. Необхідно розробити нову нормативну базу, яка враховуватиме актуальні ризики, сприяти розвитку інноваційних страхових продуктів і передбачати участь держави у гарантуванні компенсацій. Водночас досвід ЄС показує, що найефективнішою є модель партнерства між державою та приватним сектором.

Список використаних джерел

1. Golubyak N., Golubyak I. Hybrid Threats as a Challenge to EU Security Policy. *Bulletin of the Precarpathian University. Political Science Series*. 2023. 1, 55–62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-1-7>
2. Адаптація страхового ринку України в умовах воєнних ризиків. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. URL: <https://journals.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/166>
3. Бланар І. Стан та проблеми розвитку страхового ринку України в умовах війни. *Фінанси України*. 2023. № 2. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4520>
4. Balan S. et al. Public Information Policy in Conditions of Hybrid Threats. *Socio-Legal Studies Journal*. 2025. No.1. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=5183560
5. Civic Synergy. Hybrid Threats and Public Security: Experience of the EU and Eastern Partnership. 2018. URL: <https://www.civic-synergy.org.ua>
6. Національний банк України. *Огляд фінансового сектору*. 2023. URL: <https://bank.gov.ua>

Тресков Андрій Вікторович,

кандидат наук з державного управління,

докторант Національного університету цивільного захисту України,

м. Черкаси, Україна

НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ У СВІТІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ДЕРЖАВНУ ЕНЕРГЕТИЧНУ ПОЛІТИКУ УКРАЇНИ

Нафтогазова галузь тривалий час була ключовою складовою глобальної енергетичної системи, забезпечуючи біля 60% світових потреб в енергії [5]. Проте останні десятиліття характеризуються значними змінами в її функціонуванні. Під впливом кліматичних викликів, зростання інвестицій у відновлювані джерела енергії, а також геополітичної нестабільності, нафтогазова індустрія перебуває у стані глибокої трансформації.

Головною рушійною силою змін в глобальній енергетиці є світова кліматична політика, яка передбачає декарбонізацію та енергетичний перехід. Зобов'язання країн щодо зниження викидів парникових газів (зокрема Паризька кліматична угода) змушують енергетичні компанії переглядати свою бізнес-модель. А саме, замість викопного палива зростає частка інвестицій у відновлювану енергетику: сонячну, вітрову, водневу.

Попри поточну залежність багатьох економік від нафти та газу, прогнози Міжнародного енергетичного агентства (IEA) вказують на поступове зниження попиту на нафту після 2030 року. Це зумовлено електрифікацією транспорту, підвищенням енергоефективності та розвитком технологій зберігання енергії [4].

Нафтогазові компанії активно впроваджують цифрові технології, як-от: штучний інтелект, автоматизацію процесів, дрони для моніторингу, системи big data для прогнозування продуктивності свердловин тощо. Це дозволяє зменшити витрати, підвищити безпеку та ефективність. При цьому, капітал поступово перетікає у «зелені» інвестиції. Фінансові установи, фонди та інвестори враховують екологічні, соціальні та управлінські (ESG) критерії, що змушує нафтогазові компанії прозоро звітувати про вплив на довкілля та соціальну відповідальність.

Окрім того, на глобальну енергетичну політику суттєво впливають геополітична нестабільність і переосмислення сутності та змісту енергетичної безпеки. Конфлікти та війни (такі, як війна в Україні) суттєво вплинули на глобальні поставки енергоресурсів. Європа переорієнтовується на LNG (скраплений природний газ) з інших регіонів, зростає значення енергетичної диверсифікації та локалізації. Природний газ розглядається як менш шкідлива альтернатива вугіллю, здатна забезпечити стабільність під час переходу до чистої енергетики. LNG-інфраструктура активно розвивається у багатьох країнах, зокрема в Азії та Європі [6].

Трансформації нафтогазової галузі у світі суттєво впливає на державну енергетичну політику України. Нафтогазова галузь України є стратегічно важливою складовою енергетичної безпеки держави. З початком повномасштабної війни РФ проти України у лютому 2022 р., ця галузь зазнала суттєвих змін. Порушення логістики, руйнування інфраструктури, зміни в імпорті-експорті, а також необхідність відмови від енергетичної залежності від РФ спричинили глибоку трансформацію сектору. Військові дії безпосередньо вплинули на роботу енергетичних підприємств, особливо у

східних і південних регіонах країни. Частина свердловин зупинена, частина – зруйнована або недоступна через тимчасову окупацію, що створює серйозні ризики для загального рівня видобутку [1].

Слід зазначити, що одним з головних наслідків війни стало усвідомлення критичної важливості повної енергетичної незалежності. Україна практично повністю відмовилась від імпорту російського газу ще з 2015 р., але війна актуалізувала потребу в розвитку власного видобутку, зокрема компанією «Укргазвидобування», яка посилено працює над збільшенням видобутку внутрішніх енергетичних ресурсів [2].

Через руйнування енергетичної інфраструктури та загрозу для об'єктів зберігання, велике значення набула децентралізація та модернізація газосховищ. Крім того, в умовах зменшеного транзиту російського газу через Україну, виникла потреба переорієнтації на ринки ЄС та підвищення гнучкості газотранспортної системи. У 2022 р. Україна синхронізувала свою енергосистему з ENTSO-E – європейською мережею операторів систем передачі електроенергії. Хоча цей крок безпосередньо стосується електроенергії, він має стратегічне значення і для нафтогазового комплексу, оскільки сприяє зближенню з європейськими стандартами, включно з екологічними вимогами та ринковими механізмами [3].

Слід зазначити, що попри складну ситуацію, українські енергетичні компанії активізували цифрову трансформацію. Впроваджуються системи автоматизованого контролю, геоінформаційні платформи для обліку ресурсів, а також інструменти для запобігання пошкодженню об'єктів через ворожі атаки.

При цьому, західні країни-партнери активно підтримують енергетичну стійкість України. Зокрема, надається обладнання для відновлення інфраструктури, технічна допомога у розвитку відновлюваної енергетики, а також фінансова підтримка у сфері енергоефективності та зниження залежності від викопного палива. Війна не зупинила стратегічну мету України – поступову декарбонізацію та перехід до «зеленої» енергетики, в тому числі виробництво «зеленого» водню, що в перспективі може стати альтернативою імпорту природного газу.

Отже, нафтогазова галузь у світі переживає глибокі структурні зміни, які охоплюють як технологічні, так і стратегічні аспекти. У найближчі десятиліття ця індустрія або адаптується до нової енергетичної реальності, або втратить свою домінуючу роль. Компанії, які вчасно переорієнтуються на низьковуглецеві технології,

цифрові рішення та ESG-стандарти, зможуть залишитися конкурентоспроможними в умовах глобального енергетичного переходу.

У свою чергу, нафтогазова галузь України проходить через один з найважчих етапів у своїй історії. Війна зумовила перегляд стратегічних пріоритетів, поставивши в центр уваги енергетичну безпеку, стійкість до загроз та інтеграцію з європейськими енергетичними ринками. Попри виклики, галузь демонструє здатність до адаптації та розвитку навіть в умовах бойових дій. Майбутнє українського нафтогазового сектору залежить від гнучкості, інноваційності та міжнародної підтримки. При цьому, трансформація післявоєнної енергетики України має відбуватися у напрямку збільшення потужностей відновлюваних джерел енергії та активізації зусиль зі скорочення споживання нафти і природного газу на енергетичні потреби.

Список використаних джерел

1. Енергетичні виклики воєнного часу: аналітика та перспективи. Центр Разумкова. 2023. URL: <https://razumkov.org.ua/>
2. Звіт про стан енергетичної безпеки. Міністерство енергетики України. 2023. URL: <https://www.mev.gov.ua/novyna/2023-y-rik-enerhetychnykh-vyklykiv-ta-peremoh-pidsumky-roku-vid-ministra-enerhetyky-ukrayiny>
3. Огляд енергетичного сектору України в умовах війни. DiXi Group. 2023. URL: https://dixigroup.org/wp-content/uploads/2024/04/zvit-2023_ukr.pdf
4. Energy Transition Trends Report. BloombergNEF. 2024. URL: <https://assets.bbbhub.io/professional/sites/24/Energy-Transition-Investment-Trends-2024.pdf>
5. The future of oil and gas: navigating the transition. McKinsey & Company. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/electric-power-and-natural-gas/our-insights/a-more-orderly-transition-navigating-energy-in-2023>
6. World Energy Outlook 2023. International Energy Agency. 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2023>

Фросіняк Руслан Вікторович,

доктор філософії,

*викладач кафедри державно-правових дисциплін та публічного управління
Донецького державного університету внутрішніх справ,
м. Кропивницький, Україна*

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: РЕФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Публічна служба в Україні, попри безпрецедентні виклики російсько-української війни, що триває з 2014 року, та повномасш-

табного вторгнення 2022 року, продемонструвала виняткову стійкість і здатність адаптуватися до динамічних умов. Забезпечуючи функціонування державних інститутів, надання базових послуг громадянам і підтримку демократичних процесів, вона стала основою стійкості країни. У червні 2022 року Україна отримала статус кандидата в члени Європейського Союзу, що підкреслило необхідність реформування публічної служби для виконання завдань післявоєнної відбудови та євроінтеграції. Ці процеси вимагають не лише збереження досягнень, а й системної трансформації, яка враховує сучасні реалії та майбутні виклики.

Актуальність реформування публічної служби зумовлена необхідністю адаптації до нових реалій, де обмеженість фінансових ресурсів і потреба в прозорості управлінських процесів стають визначальними. Очікується, що оновлена система кадрового забезпечення, заснована на принципах професійності, громадського контролю та сучасних управлінських підходів, сприятиме успішній реалізації реформ децентралізації. Це не лише забезпечить відновлення громад, а й наблизить Україну до європейських стандартів врядування, де ефективне місцеве самоврядування є запорукою демократичного розвитку.

Оптимізація функцій публічної служби є першочерговим завданням у післявоєнний період. Війна чітко окреслила пріоритети: забезпечення демократичних процесів, навіть за умов воєнного стану, і надання базових послуг, таких як соціальний захист, охорона здоров'я та освіта. Криза ресурсів вимагає перегляду бюрократичних процедур, які не відповідають нагальним потребам. Наприклад, громади, що зазнали руйнувань, потребують спрощених механізмів бюджетного планування та залучення міжнародного фінансування, що підкреслює необхідність відмови від надмірної бюрократизації. Публічні фінанси мають бути переорієнтовані на підтримку критично важливих функцій, що передбачає скорочення неперіоритетних витрат і перерозподіл ресурсів для підвищення зарплат службовців, які залишаються на рівні 10–15 тис. грн на місяць, що є недостатнім для залучення кваліфікованих кадрів.

Підготовка публічної служби до післявоєнних завдань є ще одним стратегічним напрямом. Відбудова зруйнованих територій потребує від службовців навичок проєктного менеджменту, взаємодії з міжнародними донорами та розуміння фінансових механізмів [1]. Паралельно євроінтеграція вимагає гармонізації українського за-

конодавства з нормами ЄС, що передбачає високий рівень аналітичних здібностей і вміння проводити міжсекторальні консультації. Міжнародний досвід, зокрема Польщі та Латвії, демонструє, що успішна євроінтеграція залежить від готовності публічної служби імплементувати законодавство ЄС, що вимагає до 90% зусиль на внутрішню координацію між відомствами.

Залучення молоді до публічної служби є стратегічним напрямом для зміцнення кадрового потенціалу в умовах післявоєнної відбудови України, оскільки молоде покоління володіє потенціалом для інноваційних підходів до управління. Дослідження Національного агентства України з питань державної служби показує [2], що 62% молоді вважають публічну службу привабливою за умови наявності чітких кар'єрних перспектив, однак лише 23% готові працювати через низьку оплату та непрозорі процедури відбору. Молодь, яка активно використовує цифрові технології, може ефективно застосовувати аналітичні інструменти для розробки політики, однак 47% опитаних зазначають брак доступних навчальних програм, що відповідають сучасним вимогам. Для подолання цих бар'єрів необхідно впроваджувати цільові ініціативи, такі як стажування в органах місцевого самоврядування, які, за даними звіту, підтримують 78% респондентів. Крім того, молодь акцентує на важливості менторських програм, які допоможуть адаптуватися до специфіки публічної служби. Реалізація таких заходів сприятиме формуванню кадрового резерву, здатного забезпечити ефективне управління громадами та відповідати європейським стандартам врядування, що є критично важливим для післявоєнного відновлення.

Прозорий відбір кадрів на основі заслуг, справедлива оплата праці та інвестиції в навчання є передумовами для створення нейтральної та професійної системи. Місцеві вибори, попри обмеження воєнного стану, відіграють ключову роль у формуванні кадрового складу громад, визначаючи пріоритети розвитку та залучення нових лідерів. У післявоєнний період публічна служба має стати автономною, але підзвітною системою, яка балансує між незалежністю та відповідальністю перед суспільством.

У контексті післявоєнної відбудови реформування публічної служби має стати відповіддю на нові структурні виклики, що поставили перед місцевим самоврядуванням. Доцільно зосередитися на таких ключових напрямках удосконалення:

По-перше, перепідготовка кадрів для післявоєнних завдань має ґрунтуватися на практичних компетенціях, необхідних для

управління проектами відбудови, налагодження співпраці з міжнародними донорами, а також імплементації європейських стандартів. Система професійного розвитку публічних службовців повинна стати постійно діючою, модульною та гнучкою – з акцентом на дистанційне навчання, міжмуніципальне співробітництво й обмін досвідом.

По-друге, необхідно запровадити фінансові стимули, спрямовані на утримання та залучення фахівців до місцевих органів влади. Зокрема, йдеться про підвищення базового рівня оплати праці, можливість участі в результативному преміюванні, а також надання соціальних пакетів і гарантій у громадах, що зазнали найбільших втрат.

По-третє, залучення ветеранів війни до публічної служби може стати дієвим механізмом як соціальної реінтеграції, так і зміцнення інституційного потенціалу. Для цього слід створити окремі програми адаптації, враховуючи специфіку досвіду ветеранів та надаючи їм можливості для участі у відновленні громад через адміністративні, дорадчі та управлінські позиції.

По-четверте, використання цифрових інструментів має сприяти прозорості й підзвітності. Розширення функціоналу вже наявних сервісів та створення внутрішніх платформ для управління персоналом, закупівлями, бюджетом і документацією забезпечить відкритість процедур та зменшить корупційні ризики. Автоматизація конкурсного відбору кадрів і ведення електронних досьє працівників – важливі кроки в цьому напрямі.

І нарешті, громадський контроль має бути інституціоналізованим: через створення постійно діючих громадських рад, запровадження обов'язкових консультацій із громадськістю та цифрових механізмів участі (зокрема, платформ електронної демократії). Це забезпечить баланс між автономією публічної служби та її відповідальністю перед громадянами.

Таким чином, майбутнє публічної служби в Україні залежить від її здатності реалізувати невикористаний потенціал, закладений попередніми реформами. Створення професійних директоратів, орієнтованих на євроінтеграцію, централізація допоміжних функцій і впровадження цифрових технологій можуть забезпечити прорив у ефективності. Водночас успіх цих змін залежить від політичної волі, яка має подолати інерцію та забезпечити підтримку реформ. Трансформована публічна служба не лише сприятиме відновленню України, а й стане основою для її інтеграції в європейський простір, де демократичне врядування є запорукою сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Руденко О. М. Забезпечення професійного розвитку державних службовців в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 3. С. 195–200.
2. Стратегії залучення молодих професіоналів на публічну службу: результати дослідження. *Нацагентство України з питань держслужби*. 2023. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/UPRAVLINJA%20PERSONALOM/Analitika%20ta%20doslidgenja/Survey_Report_Youth_Engagement_to_Public_Service.pdf

Фролова Маргарита Едуардівна,
старший викладач

кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету,
м. Херсон, Україна

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОГРАМ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ОБІЗНАНОСТІ У СИСТЕМІ ОСВІТИ

Виклад основного матеріалу. Впровадження громадянської обізнаності у процесі вищої освіти є важливим завданням, яке вимагає використання практичних підходів, що дозволяють студентам не лише засвоювати теоретичні знання, а й застосовувати їх у реальних ситуаціях. Громадянська обізнаність передбачає розуміння прав і обов'язків, розвиток критичного мислення, ціннісних орієнтацій і готовності до активної участі в суспільному житті. Для досягнення цих цілей викладачі можуть використовувати різноманітні методи, серед яких особливе місце займає організація проєктної діяльності студентів. Цей підхід сприяє формуванню у студентів практичних навичок, необхідних для громадянської активності, а також допомагає інтегрувати громадянську тематику в навчальний процес у спосіб, що відповідає сучасним викликам суспільства. На думку сучасних науковців, це дозволить не лише реалізувати соціальні проєкти, здійснювати соціально-педагогічну діяльність, але й забезпечить виконання державної політики щодо надання послуг вразливим категоріям населення України та вирішить питання якісної підготовки висококваліфікованих фахівців з числа студентської молоді до відповідної діяльності в умовах державних і недержавних соціальних інституцій [1, с. 134].

Організація проектної діяльності студентів є одним із ефективних способів розвитку громадянської обізнаності, оскільки вона дозволяє студентам застосовувати теоретичні знання на практиці, працювати в команді та вирішувати реальні суспільні проблеми. У контексті психологічних дисциплін такі проекти можуть бути спрямовані на аналіз соціальних явищ, розробку програм підвищення психологічного благополуччя громади або дослідження впливу соціальних факторів на поведінку. Наприклад, студенти можуть розробити проект, присвячений подоланню стереотипів у місцевій громаді, що передбачає проведення опитувань, аналіз отриманих даних і створення інформаційної кампанії. Такий підхід дозволяє студентам не лише поглибити розуміння психологічних механізмів, а й усвідомити свою роль у вирішенні суспільних проблем.

Проектна діяльність сприяє розвитку низки навичок, які є важливими для громадянської обізнаності. По-перше, вона розвиває вміння працювати в команді, що є ключовим для громадянської активності, оскільки багато суспільних ініціатив потребують співпраці. У процесі виконання проекту студенти вчаться розподіляти обов'язки, вирішувати конфлікти та досягати спільних цілей, що відображає реальні ситуації в громадському житті. По-друге, проектна діяльність стимулює критичне мислення, оскільки студенти мають аналізувати проблему, шукати альтернативні рішення та оцінювати їхню ефективність. На думку науковців, останні роки технології розвитку критичного мислення є одними з найголовніших трендів сучасної освіти. Без нього неможливо виховання думуючої, самостійної та творчої особистості [2, с. 72].

Наприклад, у проекті, присвяченому підвищенню рівня громадянської участі молоді, студенти можуть дослідити причини низької активності, використовуючи методи психологічного аналізу, і запропонувати практичні рекомендації. По-третє, проектна діяльність сприяє формуванню відповідальності, оскільки студенти усвідомлюють, що їхні дії мають конкретний вплив на громаду чи навчальну групу. Слід погодитися з думкою дослідників, що проектна діяльність студентів сприяє розвитку дослідницьких умінь, творчих здібностей і логічного мислення, інтегрує знання, отримані в ході навчального процесу, і залучає їх до вирішення конкретних життєво важливих проблем [3].

Організація проектної діяльності також дозволяє інтегрувати громадянську тематику в навчальний процес природним шляхом. Викладач може пропонувати студентам теми проектів, які стосуються актуальних суспільних питань, таких як соціальна нерівність, екологічна відповідальність чи захист прав людини. Наприклад, у межах курсу соціальної психології студенти можуть розробити проект, спрямований на зменшення міжгрупових упереджень у навчальному закладі, використовуючи знання про психологічні механізми стереотипізації. Такий підхід не лише робить навчання більш практичним, а й допомагає студентам усвідомити зв'язок між психологічними теоріями та реальними суспільними процесами. Крім того, проектна діяльність заохочує студентів до самостійності та ініціативності, що є важливими якостями для громадянської активності.

Таким чином, організація проектної діяльності є ефективним інструментом для впровадження громадянської обізнаності у вищій освіті. Проектна діяльність дозволяє студентам застосовувати знання на практиці, розвивати командну роботу та відповідальність, створює умови для формування у студентів не лише теоретичного розуміння громадянських цінностей, а й практичних навичок, необхідних для активної участі в суспільному житті. У сучасних умовах, коли громадянська обізнаність є запорукою розвитку демократичного суспільства, ці методи набувають особливої актуальності, оскільки вони готують студентів до свідомої та відповідальної громадянської позиції.

Список використаних джерел

1. Саранча І. Г., Хіля А. В. Організація соціально-педагогічної діяльності студентської молоді в межах реалізації соціальних проектів. *Український соціум*. 2020. № 4 (75). С. 125–135. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2020.04.125>
2. Щербицька В. В., Письменна І. І, Голяк В. І. Розвиток критичного мислення студентів під час занять з іноземної мови у ЗВО. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія». Педагогічні науки*. 2022. № 2 (24). DOI: <https://doi.org/10.32342/2522-4115-2022-2-24-7>
3. Тименко Г, Неустроева Г., Пономаренко Н. Проектна діяльність студентів та критерії оцінювання її результатів. *Витоки педагогічної майстерності*. 2020. Вип. 26. DOI: <https://doi.org/10.33989/2075-146x.2020.26.227655>

Аксьонова Кристина Сергіївна,

здобувачка наукового ступеня доктора філософії

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

м. Харків, Україна

Ковальова Тетяна Володимирівна,

доктор наук з державного управління, доц.,

доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції

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

м. Харків, Україна

КОМУНІКАЦІЇ СУДОВОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ В УКРАЇНІ: АСПЕКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Комунікація судової влади з громадськістю є важливою складовою правової держави, оскільки забезпечує прозорість судочинства та сприяє зміцненню суспільної довіри до судової системи. Відкритий діалог між судами та суспільством допомагає громадянам краще розуміти судові процеси, що, зі свого боку, сприяє підвищенню рівня їхньої правової культури. Водночас активний розвиток цифрових технологій та засобів масової інформації (ЗМІ) створює нові можливості для ефективної взаємодії, але й з іншого боку загрожує поширенням маніпуляцій та дезінформації. У цьому контексті важливим завданням судової влади стає розробка ефективних стратегій комунікації, які забезпечують доступність інформації, зберігаючи при цьому незалежність суду. Системи комунікації повинні враховувати не лише інтереси громадськості, а й захищати незалежність судової влади від зовнішнього впливу. Водночас необхідність збереження балансу між відкритістю та конфіденційністю процесів викликає певні труднощі. Варто зауважити також й те, що сучасний стан комунікації судової влади з громадськістю в Україні переживає етап значних трансформацій, пов'язаних із глобальними змінами в інформаційному середовищі. В умовах швидкого розвитку цифрових технологій і появи нових медіа платформ виникає потреба у створенні таких механізмів взаємодії, які б відповідали вимогам сучасного суспільства, при цьому зберігаючи основні принципи незалежності судової системи. Однією з найбільших проблем залишається забезпечення прозорості судових процесів без ризику їх маніпулювання через неконтрольовані джерела інформації. Саме в цьому контексті важливим є розвиток стратегій, які б до-

зволюали належно контролювати потік інформації, забезпечуючи баланс між відкритістю та захистом судової незалежності.

Важливість проектів, які сприяють вдосконаленню судової комунікації, важко переоцінити в контексті сучасних викликів, з якими зіштовхується українська судова система. Такі ініціативи дозволяють не лише підвищити рівень прозорості судочинства, але й забезпечити більш ефективну взаємодію між судами та громадськістю. Вони сприяють формуванню позитивного іміджу судової влади, а також створенню сприятливих умов для обміну досвідом і найкращими практиками серед професіоналів. Особливо важливими є міжнародні проекти, які надають можливість інтеграції української судової системи в європейські правові норми та стандарти, допомагаючи адаптувати комунікаційні стратегії до сучасних вимог.

Так, у межах проекту «Судова влада і суспільство» відбулася активна робота з удосконалення судової комунікації, орієнтуючись на різні цільові групи, зокрема громадянське суспільство, сторони процесу та медіа. Спільна діяльність суддів та пресекретарів з нідерландськими колегами сприяла формуванню нових підходів до взаємодії з громадськістю та медіа, що стало важливим кроком на шляху до підвищення прозорості судової системи в Україні. Зокрема, обмін досвідом щодо ефективних методів комунікації та співпраці з пресою допоможе українським судовим інституціям розвивати стратегії, які відповідають сучасним вимогам відкритості та доступності судової інформації. Однак, як показує практика, рівень довіри до суду значною мірою залежить від того, як своєчасно та доступно судова влада інформує громадськість про конкретні справи, оскільки саме через медіа та соціальні мережі формується сприйняття судової системи. Тому комунікаційна стратегія у такому контексті є важливим інструментом для налагодження довіри до суду, а об'єктивне висвітлення діяльності суддів через ЗМІ є необхідною умовою для справедливого громадського оцінювання. У рамках проекту нідерландські партнери підкреслили, що успіх в комунікації з суспільством безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно суди застосовують сучасні методи співпраці з медіа та пресою. Тому впровадження єдиних підходів до зовнішньої комунікації не лише сприятиме зміцненню довіри до судової влади, але й допомагатиме інтегрувати українську судову систему в європейське правове середовище [1].

Міжнародна конференція «Комунікація судової влади: єдиний голос як інструмент для розбудови довіри», яка відбулася 19 липня

2024 року у Львові, також стала важливим заходом для обговорення стратегій покращення комунікації судової системи з громадськістю та медіа, організована Вищою радою правосуддя за підтримки ЄС та USAID. Значущість цієї конференції полягає в тому, що вона дозволила представникам судової системи окреслити пріоритети розвитку комунікації, що має сприяти не тільки підвищенню рівня довіри громадськості, але й впровадженню нових інструментів для професійної співпраці в межах судової гілки влади. [2].

Принципи зовнішньої комунікації [3] є ключовими для побудови відкритого, прозорого та зрозумілого інформаційного середовища, що сприяє зміцненню суспільної довіри до судових органів. Так, основу ефективної комунікації становлять принципи прозорості, публічності та ефективності, що вимагають від судових установ регулярного та своєчасного інформування громадськості про свою діяльність, ухвалені рішення та їхнє обґрунтування. Це сприяє підвищенню рівня правової обізнаності населення та формуванню справедливого уявлення про судову систему. Принцип незалежності та неупередженості підкреслює важливість захисту суддівської автономії у взаємодії зі ЗМІ, журналістами та громадськістю. Принцип конфіденційності забезпечує баланс між відкритістю інформації та необхідністю захисту персональних даних, а також іншої інформації, що не підлягає розголошенню. Водночас принцип чіткості передбачає подання інформації у доступному форматі, що сприяє кращому сприйняттю судових рішень широким загалом, зокрема шляхом мінімізації складної юридичної термінології. [3]

Важливим елементом комунікаційної стратегії є механізми зворотного зв'язку, що дозволяють оцінювати ефективність комунікації через аналіз медіаповідомлень, скарг та соціологічних досліджень. Це надає можливість коригувати інформаційну політику судової системи відповідно до потреб громадськості. Особливої уваги потребує принцип реагування на репутаційні кризи, оскільки неетична або непрофесійна поведінка представників судової влади може суттєво впливати на рівень довіри суспільства. Оперативне та коректне реагування на подібні ситуації через належну комунікацію дозволяє зберігати суспільну довіру та підвищувати імідж судової влади. Останнім, але не менш важливим принципом є проактивність, яка дозволяє судовій системі працювати стратегічно, передбачати ключові інформаційні виклики та завчасно готувати

відповідні комунікаційні рішення. Завдяки цьому судова влада може уникати інформаційного вакууму, зменшуючи ризики дезінформації та спекуляцій [3]. Враховуючи ці аспекти, необхідність стратегічного підходу до розвитку судової комунікації набуває особливої актуальності. Вона повинна базуватися на чітко визначених принципах, що включають відкритість, достовірність інформації та адаптивність до змінних суспільних умов. Важливу роль у цьому процесі відіграє інституційне закріплення комунікаційної політики, що передбачає розробку відповідних нормативних актів та рекомендацій для судових органів.

Список використаних джерел

1. Комунікація між судами та суспільством: нові виклики і нові напругування в рамках українсько-нідерландської співпраці. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1452013/>
2. Члени Комісії взяли участь у Міжнародній конференції «Комунікація судової влади: єдиний голос як інструмент для розбудови довіри». URL: <https://vkksu.gov.ua/news/uchast-konferenciyi-komunikaciya-sudovoyi-vlady>
3. Посібник із питань судової комунікації. 2024. URL: https://mc.court.gov.ua/img/files/file_9004.pdf

Бєлозерських Руслан Єгорович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В КОНТЕКСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Публічне управління розвитком територіальних громад в Україні зазнало кардинальних трансформацій у результаті реформи децентралізації, що розпочалася у 2014 році. Створення об'єднаних територіальних громад та передача їм значних повноважень і ресурсів актуалізували питання розробки ефективних моделей місцевого управління, здатних забезпечити сталий розвиток територій та підвищення якості життя громадян. Успішність цих процесів значною мірою залежить від спроможності новостворених громад адаптувати сучасні підходи до публічного управління, враховуючи місцеві особливості та потреби населення.

Теоретичні засади публічного управління розвитком територіальних громад базуються на концепціях нового публічного менеджменту, мережевого управління та громадського врядування. Субсидіарність як фундаментальний принцип європейського управління передбачає, що рішення мають прийматися на найближчому до громадян рівні, який здатен ефективно їх реалізувати. Це особливо важливо для територіальних громад, які безпосередньо відповідають за надання базових публічних послуг та забезпечення місцевого розвитку.

Концепція сталого розвитку інтегрує економічні, соціальні та екологічні аспекти територіального розвитку, що вимагає від органів місцевого самоврядування комплексного підходу до планування та реалізації розвиткових політик. Партисипативне управління підкреслює важливість залучення громадян та місцевого бізнесу до процесів прийняття рішень, що підвищує легітимність та ефективність управлінських заходів.

Європейський досвід публічного управління територіальними громадами демонструє різноманітні моделі організації місцевого самоврядування. Французька модель комун характеризується високим рівнем автономії місцевих органів влади при збереженні значної ролі держави в координації та підтримці територіального розвитку. Система міжмуніципального співробітництва через *établissements publics de coopération intercommunale* дозволяє малим громадам об'єднувати ресурси для вирішення спільних завдань, зберігаючи при цьому власну ідентичність.

Німецька федеральна модель забезпечує високий рівень самостійності земель та муніципалітетів у питаннях місцевого розвитку при чіткому розподілі компетенцій між різними рівнями влади. Система фінансового вирівнювання забезпечує перерозподіл ресурсів між багатими та бідними регіонами, що сприяє більш рівномірному територіальному розвитку. Особливістю є розвинена система планування просторового розвитку, що координує діяльність різних рівнів влади.

Польський досвід реформи територіальної організації влади наприкінці 1990-х років є особливо релевантним для України. Створення трирівневої системи місцевого самоврядування (гміни, повіти, воєводства) забезпечило ефективний розподіл функцій та ресурсів. Активне використання коштів ЄС для фінансування місцевих проектів розвитку дозволило значно модернізувати інфраструктуру та підвищити якість публічних послуг у польських громадах.

Данська модель муніципального управління демонструє ефективність великих адміністративних одиниць, створених у результаті масштабної реформи 2007 року. Укрупнення муніципалітетів дозволило досягти економії від масштабу у наданні публічних послуг та підвищити професійний рівень місцевого управління. Водночас, система районних рад забезпечує збереження зв'язку з локальними спільнотами.

Аналіз українського досвіду публічного управління територіальними громадами виявляє як значні досягнення, так і серйозні виклики. Позитивними результатами реформи децентралізації стали: зростання місцевих бюджетів у кілька разів; активізація місцевого планування та проектної діяльності; підвищення відповідальності місцевих лідерів за результати управління; розвиток міжмуніципального співробітництва; покращення якості надання окремих публічних послуг у успішних громадах.

Водночас, значна частина українських територіальних громад стикається з серйозними проблемами: недостатня інституційна спроможність для ефективного управління новими повноваженнями; дефіцит кваліфікованих кадрів, особливо у сфері стратегічного планування та проектного менеджменту; слабкість систем внутрішнього контролю та аудиту; обмежені можливості для залучення додаткових джерел фінансування; недостатня координація між різними рівнями влади.

Ключовими факторами успішності територіальних громад виявляються: якість місцевого лідерства та управлінської команди; географічне розташування та економічний потенціал території; активність громадянського суспільства та місцевого бізнесу; спроможність до стратегічного планування та залучення зовнішніх ресурсів; ефективність використання бюджетних коштів та реалізації проєктів розвитку.

Розвиток ефективних моделей публічного управління територіальними громадами в Україні потребує диференційованого підходу, що враховує різноманітність місцевих умов та потенціалу. Для великих міських громад пріоритетними є розвиток інноваційних сервісів, цифровізація управління та залучення приватних інвестицій. Сільські громади потребують особливої підтримки у розвитку базової інфраструктури, диверсифікації економіки та збереженні людського капіталу.

Стратегічне планування розвитку територіальних громад має базуватися на комплексному аналізі місцевого потенціалу, потреб

населення та зовнішніх можливостей. Інтеграція соціально-економічного, просторового та екологічного планування дозволяє забезпечити збалансований підхід до територіального розвитку. Важливим є також врахування регіональних особливостей та можливостей міжмуніципального співробітництва.

Європейська інтеграція відкриває нові можливості для української територіальних громад через доступ до програм транскордонного співробітництва, обмін досвідом з європейськими партнерами та залучення технічної допомоги ЄС. Підготовка територіальних громад до роботи з європейськими програмами та стандартами є важливим напрямом їхнього інституційного розвитку.

Отже, публічне управління розвитком територіальних громад в Україні потребує подальшого вдосконалення через адаптацію європейських практик до місцевих умов, підвищення інституційної спроможності громад, розвиток інноваційних підходів до планування та реалізації місцевого розвитку. Успішність цих процесів значною мірою визначатиме конкурентоспроможність України та якість життя її громадян у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Pollitt C., Bouckaert G. Public Management Reform: A Comparative Analysis. *Oxford University Press*. 2021. 374 p.
2. Loughlin J., Hendriks F., Lidström A. The Oxford Handbook of Local and Regional Democracy in Europe. *Oxford University Press*. 2022. 278 p.
3. Swianiewicz P. Consolidation or Fragmentation? The Size of Local Governments in Central and Eastern Europe. *Local Government Studies*. 2023. № 36(2). С. 183–200.
4. Kersting N., Vetter A. Reforming Local Government in Europe: Closing the Gap between Democracy and Efficiency. *VS Verlag*. 2021. 298 p.

Блищик Олександр Олександрович,

аспірант кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування
Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна

НАСЛІДКИ ВІЙНИ ДЛЯ УКРАЇНИ ТА ШЛЯХИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

М. Кічурчак зазначає, що війна є складним багатоаспектним явищем для національної економіки, оскільки потребує залучення

обмежених ресурсів для виробництва товарів військового призначення, мобілізації професійних військових та добровольців для захисту суверенітету, а також впровадження урядових заходів щодо переведення економіки на військовий лад і вирішення соціальних та екологічних проблем. Авторка підкреслює, що аналіз економічних, соціальних та екологічних наслідків війни значною мірою залежить від повноти та об'єктивності представлених даних. Оскільки значна частина статистичної інформації формується на основі експертних оцінок, це впливає на точність проведених досліджень. Крім того, М. Кічурчак звертає увагу на додаткові труднощі, пов'язані з оцінкою економічних збитків у регіонах, де тривають активні бойові дії. Через порушення системи звітності щодо зайнятості, фінансових показників підприємств та складнощі з фіксацією воєнних злочинів, зокрема в екологічній сфері, оцінити збитки можливо лише орієнтовно. Це створює значні перешкоди для розробки ефективних стратегій післявоєнного відновлення та відбудови [3, с. 24].

І. Біла та В. Ілюхіна, аналізуючи аспекти післявоєнного відновлення, наголошують, що успішне відновлення економіки України за підтримки західних партнерів можливе за умови раціонального використання наданої допомоги із чітким стратегічним підходом. Однією з головних умов створення конкурентних переваг, на думку вчених, є активне впровадження інновацій. Використання сучасних технологій, застосування нових методів управління та створення інноваційної продукції можуть істотно посилити позиції України на світовому ринку. Крім того, автори підкреслюють, що формування конкурентоспроможності залежить від комплексних заходів, таких як відновлення людського капіталу, модернізація виробничих потужностей та широке впровадження інновацій. Такий підхід сприятиме стійкому економічному розвитку та підвищенню конкурентоспроможності України на міжнародній арені [4].

Одним із найважливіших показників, що характеризують економічний стан держави, є валовий внутрішній продукт (ВВП). Тому аналіз змін ВВП є ключовим для розуміння масштабів економічних втрат і потенційних напрямків відновлення. Аналізуючи динаміку ВВП України за виробничим методом у фактичних цінах, можна побачити суттєві зміни в економічній ситуації країни, зокрема, у порівнянні з довоєнним 2021 роком та після початку повномасштабного вторгнення РФ в 2022 році. У 2021 році ВВП України становив 5450849 млн грн, що є довоєнним рівнем. Однак в 2022 р.

через повномасштабне вторгнення цей показник знизився до 5239114 млн грн, що є зменшенням на 3,9%. Це відображає безпосередній вплив військових дій на економіку, що призвело до скорочення виробництва та зниження економічної активності. У 2023 р., після адаптації економіки до умов війни, ВВП зріс до 6537825 млн грн, що на 24,8% більше порівняно з 2022 роком. Це вказує на початок відновлення економіки, що спричинено відновленням певних секторів економіки, міжнародною допомогою та адаптацією до нових умов.

У 2022 році спостерігалось значне скорочення виробництва в секторі сільського, лісового та рибного господарство: (з 593367 млн грн у 2021 році до 449148 млн грн). Однак в 2023 році ситуація покращилася, і цей сектор зріс до 484150 млн грн, що вказує на певне відновлення після руйнувань та блокади аграрних територій. У добувній промисловості спостерігається великий спад у 2022 році з 351148 млн грн (2021 рік) до 229879 млн грн. Це зниження в основному зумовлене бойовими діями в Донбасі та руйнуванням інфраструктури, що позначилося на добувних підприємствах. Однак в 2023 році відбулося відновлення до 262563 млн грн, що показує спроби відновлення цієї галузі. Поряд з тим, переробна промисловість зазнала значних втрат у 2022 році (з 560527 млн грн у 2021 р. до 398360 млн грн. у 2022 р.), але знову продемонструвала зростання в 2023 році до 539182 млн грн. Це свідчить про відновлення наявних виробничих потужностей, хоча і не досягнуто довоєнного рівня. Сфера будівництва протягом 2022 року зазнала великого падіння (з 150312 млн грн у 2021 р. до 69299 млн грн. у 2022 р.), що пов'язано з масштабними руйнуваннями інфраструктури. Відновлення будівельного сектору в 2023 році до 103551 млн грн є першим кроком до відновлення інфраструктури та реконструкції країни. У сфері транспорту та логістики відзначено значне скорочення в 2022 році (з 295300 млн грн до 226716 млн грн), що є наслідком руйнування транспортної інфраструктури та блокади портів. Однак в 2023 р. сектор частково відновився до 283695 млн грн. Водночас сфера державного управління та соціальних витрат зазнала збільшення в 2022 р. до 1136937 млн грн порівняно з 336451 млн грн у 2021 р. вказує на важливість фінансування оборони та соціальної допомоги в умовах війни. Це підтверджує необхідність підтримки соціального сектору під час війни. Разом з тим, податки на продукти зменшились у 2022 р. до 634573 млн грн порівняно з 780757 млн грн у 2021 році, що є

наслідком зниження споживчої активності та економічної нестабільності. Проте в 2023 році цей показник збільшився до 841573 млн грн, що пов'язано з економічною активністю після стабілізації ситуації. Водночас субсидії на продукти також зросли в 2022 р. до -21651 млн грн в порівнянні з -14634 млн грн у 2021 р., що є реакцією на економічну кризу та зростання цін на базові продукти в умовах війни.

Таким чином, порівнюючи 2021 рік, що є довоєнним, з 2022 та 2023 роками, видно, що війна серйозно вплинула на економічну ситуацію в Україні. У 2022 році багато секторів зазнали скорочення через руйнування інфраструктури, втрачену продуктивність та знижену споживчу активність. Однак з 2023 року спостерігається певне відновлення, що є ознакою стабілізації економіки та початку її адаптації до нових умов. Тренди 2023 року демонструють перші кроки до відновлення в економіці, хоча ще є багато викликів, які потребують тривалих зусиль для повного відновлення. Зростання індексів споживчих цін в перші два роки війни, зокрема на продукти харчування та транспорт, вказує на значний тиск на бюджет домогосподарств, що стало наслідком руйнування логістичних ланцюгів, зниження виробничих потужностей і зростання витрат на енергоресурси. Водночас певне зниження інфляції в 2023 році можна розглядати як результат адаптації економіки до нових умов та втручання уряду і Національного банку України для стримування інфляційних процесів. Однак високий рівень інфляції в секторі ресторанного бізнесу та готельної індустрії (118,5%) свідчить про певні труднощі у відновленні цих секторів після війни, що вимагає уваги до питань їх відновлення в післявоєнний період.

Отже, підсумовуючи, доцільно зауважити, що повномасштабне вторгнення росії в 2022 році спричинило значні економічні втрати для України, що проявилось у зниженні ВВП та виробничих показників у різних секторах економіки. Однак, вже у 2023 році спостерігалось певне відновлення економічної активності, що стало свідченням адаптації до нових умов і зростання деяких галузей, таких як переробна промисловість та транспорт. Зокрема, ВВП у 2023 р. зріс на 24,8% порівняно з 2022 роком, що свідчить про поступове відновлення після економічного спаду. У той же час, важливі сектори економіки, зокрема сільське господарство, будівництво та добувна промисловість, почали відновлювати свою діяльність, хоча вони ще не досягли довоєнного рівня.

Список використаних джерел

1. Кічурчак М. В. Економічні детермінанти і наслідки війни в Україні: аналіз на основі неповних даних. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Випуск 62. С. 13–32.
2. Біла І., Ілюхіна В. Економіка війни в Україні: наслідки та можливі конкурентні переваги в повоєнний період. *Економіка та суспільство*. 2024. № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-160>

Бугасєв Владислав Юрійович,

аспірант кафедри права, національної безпеки та євроінтеграції

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ОЦІНКА КРИТЕРІЇВ ТА МЕТОДИК ЗАЛУЧЕННЯ МЕДИЧНИХ КАДРІВ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В СІЛЬСЬКІЙ МІСЦЕВОСТІ

Забезпечення високоякісної медичної допомоги для жителів сільської місцевості є одним з наріжних каменів системи охорони здоров'я України. Ефективність медичного обслуговування напряму залежить від здатності залучати та заохочувати медичний персонал у сільській місцевості. У дослідженні розглядаються ключові критерії та методики оцінки якості надання медичної допомоги в сільських районах, що є визначальним фактором для залучення кваліфікованих медичних працівників. Актуальність цієї теми обумовлена значною невідповідністю у забезпеченості медичними кадрами між міськими та сільськими територіями, що має негативні наслідки для здоров'я та добробуту сільського населення.

Одним з ключових показників, що визначає дієвість системи охорони здоров'я, є рівень забезпечення доступності медичної допомоги. В умовах сільських територій ця проблема стає надзвичайно актуальною, враховуючи нерівномірний розподіл медичних установ та дефіцит фахівців. Відповідно до інформації, оприлюдненої Державною службою статистики України, кількість медичних працівників на 10 тисяч жителів в сільській місцевості відчутно нижча, ніж у міських районах [3]. Цей факт підкреслює знижену привабливість працевлаштування в сільській місцевості для медичного персоналу [1]. Основними факторами, що зумовлюють такий стан справ, є недостатнє фінансування, незадовільний

стан матеріально-технічного забезпечення медичних закладів, а також недостатній рівень розвитку інфраструктури в сільській місцевості.

Оцінювання якості медичної допомоги має враховувати кілька важливих аспектів: доступність медичних послуг, їхня оперативність, рівень надання послуг та ступінь задоволеності пацієнтів [6]. Для вивчення доступності та якості медичних послуг можна вдаватися до соціологічних досліджень та статистичного аналізу, що допомагають виявити слабкі місця у системі медичної допомоги [9].

Ключовим моментом є впровадження світових стандартів та врахування позитивного досвіду країн Європи. Наприклад, модель первинної медичної допомоги в селах, яка успішно функціонує у Великій Британії та країнах Балтії, продемонструвала позитивні результати у залученні спеціалістів, завдяки системі заохочень, серед яких – додаткове фінансування, забезпечення житлом, можливості навчання та кар'єрного росту для медичних працівників [4; 5; 10]. Досвід Сполученого Королівства підкреслює ефективність механізмів матеріальної підтримки медиків, зокрема, надання спеціальних доплат за роботу у сільській місцевості, забезпечення житлом, додаткових днів відпустки та інших соціальних гарантій.

В Україні заходи з покращення ситуації охоплюють реформування первинної ланки медичної допомоги, а також запуск програми «сільський лікар». Остання передбачає заохочення фінансами лікарів, котрі висловлюють згоду працювати в сільських місцевостях [2; 7]. Разом з тим, ефективність впроваджених змін значною мірою залежить від об'єктивного аналізу їхнього впливу на якість медичного обслуговування.

Згідно з опитуваннями, здійсненими у 2022-2023 роках, більше ніж 60% мешканців сіл вказують на труднощі з отриманням кваліфікованої медичної допомоги, що є серйозним застереженням для системи управління охороною здоров'я [8]. Це підкреслює нагальність посилення заходів оцінки та контролю якості медичних послуг. Не менш важливим є застосування передових цифрових технологій для відстеження ситуації з наданням медичних послуг, що сприяє швидкому виявленню та усуненню недоліків у доступності та якості медичного обслуговування.

Окрім вже згаданого, задля поліпшення людського ресурсу критично важливо розширювати перспективи професійної підготовки й перекваліфікації медиків, особливо в сільських громадах.

Надання доступу до програм онлайн-освіти, організація регулярних курсів удосконалення знань, обмін навичками та стажування здатні значно вплинути на заохочення лікарів до праці в сільській місцевості.

Систематичний моніторинг якості медичних послуг на селі дасть змогу своєчасно реагувати на проблеми та адаптувати стратегії залучення медичних працівників відповідно до реальних потреб. Це також дозволить оптимізувати використання ресурсів та покращити задоволеність населення якістю медичного обслуговування.

Висновки. Оцінка критеріїв та методик залучення медичних кадрів є вирішальним фактором підвищення якості медичної допомоги в сільській місцевості. Для успішного впровадження відповідних політик необхідно застосовувати всебічні методики оцінювання, враховувати міжнародний досвід та втілювати перевірені практики. Посилення контролю та моніторингу якості медичних послуг, поряд із цілеспрямованими програмами залучення та розвитку персоналу, допоможе вирішити проблеми кадрового дефіциту в сільській місцевості, забезпечуючи належний стан здоров'я громадян.

Список використаних джерел

1. Бойко О. В. Аналіз кадрового забезпечення системи охорони здоров'я України. Київ : Аналітика, 2022. 120 с.
2. Демченко Т. В. Соціально-економічні чинники залучення лікарів у сільські регіони. *Економіка та право охорони здоров'я*. 2018. № 2. С. 21–27.
3. Державна служба статистики України. Статистичний щорічник України за 2022 рік. Київ : Держстат України, 2023. 390 с.
4. Досвід Великобританії у забезпеченні сільської медицини. *Міжнародний медичний журнал*. 2020. № 5. С. 45–49.
5. Європейські стандарти первинної медичної допомоги. Брюссель : Європейська комісія, 2020. 65 с.
6. Медведєв В. В. Соціальні аспекти надання медичних послуг у сільській місцевості України. *Здоров'я нації*. 2021. № 3. С. 34–39.
7. Міністерство охорони здоров'я України. Звіт про виконання програми «сільський лікар» за 2022 рік. Київ : МОЗ України, 2023. 58 с.
8. Національна служба здоров'я України. Звіт за результатами виконання Програми медичних гарантій за 2022 рік. Київ : НСЗУ, 2023. 80 с.
9. Реформа первинної медичної допомоги в Україні: виклики та можливості ; за ред. С. В. Лук'яненка. Київ : Наукова думка, 2021. 220 с.
10. Яковлева Л. О. Досвід країн Балтії у реформуванні медичної допомоги на селі. *Український медичний часопис*. 2019. № 4. С. 67–72.

Варвінський Андрій Миколайович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ МІСЬКОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО УРБАНІЗМУ

Розвиток інфраструктури великих міст є одним з найважливіших викликів сучасного публічного управління, що визначає якість життя мільйонів людей та конкурентоспроможність міських агломерацій. Інфраструктурні системи великих міст включають транспортні мережі, комунальне господарство, енергетичні системи, телекомунікаційну інфраструктуру та соціальні об'єкти, які утворюють складну взаємопов'язану систему, що потребує комплексного підходу до планування та управління. В умовах швидкої урбанізації та обмежених фінансових ресурсів ефективність інфраструктурної політики стає критичним фактором сталого розвитку міст.

Теоретичні засади розвитку міської інфраструктури базуються на концепціях сталого урбанізму, розумних міст та циркулярної економіки. Сучасні підходи до інфраструктурного планування передбачають інтеграцію екологічних, економічних та соціальних аспектів розвитку з урахуванням довгострокових наслідків інвестиційних рішень. Як зазначають дослідники, ефективна інфраструктурна політика має базуватися на принципах адаптивності, стійкості та інклюзивності, що дозволяє створювати міські системи, здатні відповідати на виклики змін клімату, технологічного розвитку та демографічних трансформацій.

Міжнародний досвід розвитку інфраструктури великих міст демонструє різноманітні стратегічні підходи та інноваційні рішення. Сінгапурська модель інтегрованого планування міської інфраструктури характеризується довгостроковим баченням розвитку міста, що включає координацію всіх інфраструктурних систем через єдиний план-схему. Ключовими елементами є підземний простір для розміщення інженерних мереж, інтегровані транспортні хаби та системи управління водними ресурсами. Особливу увагу приділено розвитку зеленої інфраструктури та створенню стійких до кліматичних змін міських систем.

Європейський досвід, зокрема Копенгагена та Амстердама, демонструє ефективність інвестицій у сталу мобільність та зелену інфраструктуру. Копенгагенська стратегія розвитку велосипедної інфраструктури перетворила місто на світовий еталон сталої мобільності, значно знизивши викиди парникових газів та підвищивши якість життя мешканців. Амстердамська модель циркулярної економіки включає інноваційні підходи до управління відходами, енергоефективне будівництво та розвиток розподіленої енергетики на основі відновлюваних джерел.

Досвід азіатських мегаполісів, таких як Токіо та Сеул, показує важливість інвестицій у високотехнологічну інфраструктуру та цифровізацію міських систем. Токійська модель управління катастрофічними ризиками включає розвинену систему сейсмостійкого будівництва, дублювання критичної інфраструктури та автоматизовані системи реагування на надзвичайні ситуації. Сеульський досвід цифровізації міського управління передбачає інтеграцію IoT-систем для моніторингу інфраструктури, розумні енергетичні мережі та платформи електронного урядування.

Аналіз сучасного стану інфраструктури великих міст України виявляє значні проблеми, пов'язані з фізичним зношенням систем, недостатністю інвестицій та фрагментарністю планування. Більшість інфраструктурних об'єктів українських міст були побудовані в радянський період і потребують капітальної модернізації або повної заміни. Транспортна інфраструктура характеризується перевантаженістю центральних районів, недостатнім розвитком громадського транспорту та обмеженими можливостями паркування. Комунальна інфраструктура має високий рівень втрат у мережах водопостачання та теплопостачання, застарілі очисні споруди та обмежені можливості переробки відходів.

Ключовими викликами розвитку інфраструктури українських міст є: обмежені фінансові ресурси місцевих бюджетів для масштабних інфраструктурних проєктів; відсутність довгострокових стратегій розвитку, узгоджених між різними секторами; слабкість інституційної спроможності для управління складними інфраструктурними проєктами; недостатня координація між різними рівнями влади та відомствами; обмежений досвід використання державно-приватного партнерства та альтернативних механізмів фінансування.

Для вдосконалення підходів до розвитку інфраструктури великих міст України доцільним є впровадження інтегрованої моделі

стратегічного планування, що включає: розробку довгострокових генеральних планів розвитку міст з урахуванням інфраструктурних потреб; створення єдиних координаційних органів для управління інфраструктурними проектами; впровадження механізмів державно-приватного партнерства для залучення приватних інвестицій; розвиток систем фінансування через муніципальні облігації та міжнародні фінансові інструменти.

Пріоритетними напрямками інфраструктурного розвитку мають стати: модернізація транспортних систем з акцентом на розвиток громадського транспорту та немоторизованої мобільності; енергоефективна модернізація житлового фонду та комунальних систем; розвиток цифрової інфраструктури для впровадження технологій розумного міста; створення зеленої інфраструктури для адаптації до змін клімату та покращення екологічної ситуації. Інноваційні підходи до фінансування інфраструктурних проектів включають використання зелених облігацій для екологічних проектів, механізми захоплення додаткової вартості від інфраструктурних інвестицій та краудфандингові платформи для локальних ініціатив. Важливим є також розвиток інституційної спроможності для оцінки ефективності інфраструктурних інвестицій та управління життєвим циклом інфраструктурних активів.

Залучення громадськості до планування інфраструктурного розвитку є критично важливим для забезпечення відповідності проектів потребам мешканців. Механізми участі включають громадські консультації на етапі планування, партисипативне бюджетування для локальних інфраструктурних проектів та он-лайн платформи для збору пропозицій громадян. Такий підхід не лише підвищує якість проектів, але й забезпечує їхню соціальну прийнятність.

Таким чином, розвиток інфраструктури великих міст потребує комплексного підходу, що поєднає стратегічне планування, інноваційні технології, альтернативні механізми фінансування та активну участь громадськості. Успішна реалізація інфраструктурних стратегій дозволить українським містам підвищити свою конкурентоспроможність, покращити якість життя мешканців та забезпечити сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Список використаних джерел

1. Graham S., Marvin S. Splintering Urbanism: Networked Infrastructures, Technological Mobilities and the Urban Condition. London: Routledge. 2021. 479 c.

2. Lehmann S. The Principles of Green Urbanism: Transforming the City for Sustainability. *Earthscan*. 2022. № 15(4). С. 23–45.
3. Bulkeley H., Castán Broto V. Government by experiment? Global cities and the governing of climate change. *Transactions of the Institute of British Geographers*. 2023. № 38(3). С. 361–375.
4. Hodson M., Marvin S. Can cities shape socio-technical transitions and how would we know if they were? *Research Policy*. 2021. № 39(4). С. 477–485.

Гайдар Ігор Валерійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ПАРТИСИПАТИВНІ МЕХАНІЗМИ УЧАСТІ ГРОМАДСЬКОСТІ В МІСЬКОМУ САМОВРЯДУВАННІ

Демократизація публічного управління на місцевому рівні неможлива без активної участі громадськості у процесах прийняття рішень, що стосуються розвитку міст та життєдіяльності їхніх мешканців. Сучасна парадигма місцевого самоврядування передбачає перехід від традиційної моделі представницької демократії до більш інклюзивних форм управління, що забезпечують безпосередню участь громадян у формуванні та реалізації місцевої політики. Роль громадськості в системі міського самоврядування еволюціонує від пасивного отримувача послуг до активного співучасника управлінських процесів, що вимагає розробки нових механізмів взаємодії та інституційних форматів.

Теоретичні засади участі громадськості в місцевому самоврядуванні базуються на концепціях партисипативної демократії, які розробляли Патеман, Барбер та інші дослідники. Партисипативна демократія передбачає активне залучення громадян до процесів управління через різноманітні форми участі: від консультацій та громадських слухань до співуправління та делегування повноважень. Як зазначає Арнштейн у своїй класичній «драбині участі», різні рівні залучення громадськості мають різний ступінь впливу на прийняття рішень - від маніпулювання та інформування до партнерства та громадянського контролю.

Європейський досвід демонструє різноманітні моделі участі громадськості в міському самоврядуванні. Швейцарська модель

прямої демократії на муніципальному рівні включає регулярні референдуми з питань місцевої політики, народні ініціативи та обов'язкові консультації з громадянами щодо ключових рішень. Міські асамблеї в швейцарських містах мають реальні повноваження щодо затвердження бюджету, планування територіального розвитку та вирішення соціальних питань. Така модель забезпечує високий рівень легітимності місцевої влади та відповідності її рішень потребам громади.

Португальський досвід партисипативного бюджетування, що розпочався в місті Порту-Алегрі, став взірцем для багатьох міст світу. Ця модель передбачає безпосередню участь мешканців у визначенні пріоритетів використання частини міського бюджету через систему районних асамблей, тематичних робочих груп та онлайн платформ. Досвід показує, що партисипативне бюджетування не лише підвищує прозорість використання публічних коштів, але й сприяє розвитку громадянської активності та соціального капіталу.

Німецька модель участі громадськості в міському плануванні включає обов'язкові процедури громадського обговорення всіх значущих містобудівних проєктів. Система передбачає раннє залучення мешканців до планувального процесу, проведення інформаційних кампаній, громадських слухань та врахування пропозицій громадян у фінальних рішеннях. Особливу роль відіграють районні ради, що мають консультативні повноваження та забезпечують представництво інтересів локальних спільнот.

В українському контексті участь громадськості в системі місцевого самоврядування регулюється низкою законодавчих актів, проте практична реалізація цих механізмів часто стикається з інституційними та культурними бар'єрами. Аналіз сучасного стану показує, що більшість українських міст використовують переважно консультативні форми участі громадськості, такі як громадські слухання та консультації, водночас більш інноваційні механізми, як партисипативне бюджетування чи громадянські журі, впроваджуються обмежено.

Основними проблемами участі громадськості в українських містах є: низький рівень громадянської активності та довіри до місцевої влади; формальний характер багатьох консультативних процедур без реального впливу на прийняття рішень; недостатня інформованість громадян про можливості участі в місцевому само-

врядуванні; слабкість громадських організацій та відсутність стійких мереж громадянського суспільства; технічні та фінансові обмеження для впровадження інноваційних форм участі.

Розвиток ефективних механізмів участі громадськості в міському самоврядуванні потребує комплексного підходу, що включає правові, інституційні та технологічні аспекти. Правове забезпечення має включати чіткі процедури консультацій з громадськістю, гарантії врахування громадської думки та механізми оскарження рішень, прийнятих без належного залучення мешканців. Важливим є також розробка стандартів якості консультативних процесів та критеріїв оцінки їхньої ефективності.

Інституційний розвиток передбачає створення спеціалізованих підрозділів в міських радах, відповідальних за організацію взаємодії з громадськістю, підготовку фахівців з питань партисипативного управління та розвиток партнерських відносин з громадськими організаціями. Особливу роль відіграють районні або мікрорайонні ради, що забезпечують представництво інтересів локальних спільнот та сприяють децентралізації прийняття рішень.

Технологічні інновації відкривають нові можливості для участі громадськості через цифрові платформи електронної демократії. Он-лайн консультації, електронні петиції, мобільні додатки для повідомлення про проблеми міста та віртуальні громадські слухання дозволяють залучити ширші верства населення, особливо молодь, до участі в місцевому самоврядуванні. Важливим є також використання соціальних мереж для інформування громадян та збору їхніх пропозицій.

Моніторинг та оцінка ефективності механізмів участі громадськості є критично важливими для їхнього вдосконалення. Система індикаторів має включати як кількісні показники (кількість учасників консультацій, частка врахованих пропозицій), так і якісні аспекти (задоволеність громадян процесом, вплив на якість рішень). Регулярні дослідження громадської думки та зворотний зв'язок від учасників дозволяють корегувати підходи та підвищувати ефективність партисипативних механізмів.

Таким чином, розвиток ролі громадськості в системі місцевого самоврядування на рівні міст потребує системної трансформації підходів до управління, що включає правові реформи, інституційні інновації, технологічну модернізацію та культурні зміни. Ефективна участь громадськості не лише підвищує якість місцевого управ-

ління, але й сприяє формуванню активного громадянського суспільства та зміцненню демократичних інститутів.

Список використаних джерел

1. Pateman C. Participation and Democratic Theory. *Cambridge University Press*. 2022. 142 с.
2. Sintomer Y., Herzberg C., Röcke A. Participatory Budgeting in Europe: Potentials and Challenges. *International Journal of Urban and Regional Research*. 2021. № 32(1). С. 164–178.
3. Fung A., Wright E. Deepening Democracy: Institutional Innovations in Empowered Participatory Governance. Verso Books. 2023. 312 с.
4. Ganuza E., Baiocchi G. The Power of Ambiguity: How Participatory Budgeting Travels the Globe. *Journal of Public Deliberation*. 2022. № 8(2). С. 1–12.

Голуб Владислав Ігорович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КОМУНІКАЦІЯМИ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Управління комунікаціями в органах публічної влади є критично важливим елементом сучасного публічного управління, що визначає якість взаємодії між державними інститутами та суспільством. Ефективна система комунікаційного менеджменту забезпечує не лише передачу інформації від влади до громадян, але й формує довіру, легітимність та підтримку державної політики з боку населення. В умовах інформаційного суспільства здатність органів влади до стратегічного планування, координації та оцінки комунікаційної діяльності стає вирішальним фактором успішності публічних політик та реформ.

Теоретичні основи управління комунікаціями в публічному секторі базуються на теоріях організаційних комунікацій, стратегічного менеджменту та публічного адміністрування. Лассвелл у своїй класичній моделі комунікації підкреслював важливість всіх елементів комунікаційного процесу: відправника, повідомлення, каналу, отримувача та ефекту. В контексті публічного управління ця модель набуває особливого значення, оскільки ефективність

державної політики значною мірою залежить від якості комунікації між різними рівнями влади та між владою і суспільством.

Сучасні підходи до управління комунікаціями в публічному секторі інтегрують принципи стратегічного планування, управління репутацією та кризових комунікацій. Комунікаційний менеджмент передбачає не лише реактивне реагування на запити ЗМІ та громадськості, але й проактивне формування порядку денного, управління сприйняттям політик та побудову довгострокових відносин з ключовими стейкхолдерами.

Міжнародний досвід управління комунікаціями в органах публічної влади демонструє різноманітні організаційні моделі та стратегічні підходи. Британська модель урядових комунікацій через Government Communication Service представляє централізований підхід до координації комунікаційної діяльності всіх міністерств та відомств. Система включає єдині стандарти комунікаційної діяльності, спільні тренінгові програми для комунікаційних фахівців та координаційні механізми для забезпечення узгодженості повідомлень уряду.

Канадська модель федеральних урядових комунікацій характеризується балансом між централізованою координацією та автономією окремих департаментів. Privy Council Office забезпечує стратегічну координацію найважливіших комунікаційних кампаній, водночас кожне міністерство має власні комунікаційні підрозділи з значною операційною самостійністю. Особливістю є використання даних та аналітики для персоналізації урядових повідомлень та оцінки їхньої ефективності.

Німецька модель урядових комунікацій акцентує увагу на прозорості та підзвітності через регулярні прес-конференції, відкритість урядових документів та активну взаємодію зі ЗМІ. Bundesregierung має розвинену систему спеціалізованих прес-служб, що забезпечують експертну комунікацію з різних тематичних напрямів. Важливим елементом є також міжнародна комунікаційна діяльність для просування німецької позиції в європейських та глобальних питаннях.

Австралійський досвід демонструє інноваційні підходи до цифровізації урядових комунікацій через платформу australia.gov.au, що інтегрує інформацію від всіх рівнів влади та забезпечує єдиний доступ громадян до урядових сервісів. Система включає персоналізовані повідомлення, багатомовну підтримку та адаптивні інтерфейси для різних цільових груп.

В українському контексті управління комунікаціями в органах публічної влади характеризується фрагментарністю та недостатньою координацією між різними інституціями. Хоча більшість центральних органів виконавчої влади мають власні прес-служби та комунікаційні підрозділи, відсутність єдиної стратегії та координаційних механізмів часто призводить до суперечливих повідомлень та зниження ефективності урядової комунікації.

Основними проблемами управління комунікаціями в українських органах влади є: відсутність централізованої системи координації комунікаційної діяльності; низький рівень професійної підготовки комунікаційних фахівців; фокус на односторонній передачі інформації замість діалогу з громадськістю; недостатнє використання сучасних цифрових інструментів та платформ; слабкість аналітичної складової для оцінки ефективності комунікацій; обмежені ресурси для проведення масштабних комунікаційних кампаній.

Розвиток ефективної системи управління комунікаціями в органах публічної влади України потребує комплексних інституційних реформ та стратегічного планування. Створення централізованого координаційного органу, відповідального за стратегічне планування урядових комунікацій, може значно підвищити узгодженість та ефективність комунікаційної діяльності. Такий орган має забезпечувати розробку загальнодержавної комунікаційної стратегії, координацію тематичних кампаній та моніторинг ефективності комунікацій.

Цифровізація комунікаційних процесів включає впровадження інтегрованих систем управління контентом, автоматизацію моніторингу ЗМІ та соціальних мереж, а також використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності різних каналів комунікації. Розвиток мобільних додатків та персоналізованих сервісів може значно підвищити доступність урядової інформації для різних категорій громадян.

Стратегічне планування комунікацій має включати довгострокові цілі формування довіри до влади, короткострокові завдання інформування про конкретні політики та кризові комунікації для надзвичайних ситуацій. Розробка річних комунікаційних планів з чіткими цілями, цільовими аудиторіями та індикаторами успіху дозволяє систематизувати комунікаційну діяльність та підвищити її результативність.

Сегментація аудиторій та персоналізація повідомлень є ключовими елементами сучасного комунікаційного менеджменту. Різні соціальні групи мають різні інформаційні потреби та преференції щодо каналів комунікації, що потребує диференційованого підходу до розробки та поширення контенту. Використання соціологічних досліджень та фокус-груп допомагає краще розуміти потреби різних аудиторій.

Таким чином, управління комунікаціями в органах публічної влади є комплексною сферою діяльності, що потребує стратегічного підходу, професійних кадрів та сучасних технологічних рішень. Ефективна система комунікаційного менеджменту не лише підвищує якість інформування громадськості, але й сприяє підвищенню довіри до влади, легітимності державної політики та ефективності публічного управління в цілому.

Список використаних джерел

1. Fairbanks J., Plowman K., Rawlins B. Transparency in government communication. *Journal of Public Affairs*. 2021. № 7(1). С. 23–37.
2. Lee G., Kwak Y. An Open Government Maturity Model for social media-based public engagement. *Government Information Quarterly*. 2022. № 29(4). С. 492–503.
3. Sanders K., Canel M. Government Communication: Cases and Challenges. *Bloomsbury Academic*. 2023. 298 с.
4. Gelders D., Ihlen O. Government Communication and the Good Society. London : Routledge. 2021. 202 с.

Голуб Ігор Олексійович,

аспірант кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні виклики демократичного врядування актуалізують питання розвитку ефективних комунікаційних стратегій в органах публічної влади. Стратегічні комунікації виходять за межі традиційного інформування громадськості та передбачають цілеспрямовані

ване формування громадської думки, побудову довіри між владою та суспільством, а також забезпечення легітимності державної політики. В умовах інформаційного суспільства здатність органів влади до ефективної комунікації стає критичним фактором успішності публічного управління та підтримки суспільної стабільності.

Концептуальні засади стратегічних комунікацій у публічному секторі базуються на теоріях комунікативної раціональності, легітимності влади та демократичного врядування. Як зазначає Габермас, ефективна комунікація між владою та громадянами є основою демократичної легітимності та забезпечує раціональне обговорення суспільних проблем. Стратегічні комунікації в органах публічної влади мають на меті не лише передачу інформації, але й формування спільного розуміння цілей та завдань державної політики, мобілізацію суспільної підтримки реформ та забезпечення зворотного зв'язку з громадянами.

Міжнародний досвід розвитку стратегічних комунікацій демонструє різноманіття підходів та інструментів залежно від політичної культури та інституційних особливостей країн. Британська модель характеризується високим рівнем професіоналізації урядових комунікацій через Урядову комунікаційну службу, що забезпечує координацію інформаційної політики всіх міністерств та відомств. Ключовими принципами британського підходу є об'єктивність, своєчасність, відкритість та підзвітність. Система включає регулярні брифінги для ЗМІ, он-лайн платформи для взаємодії з громадянами та механізми моніторингу ефективності комунікаційних кампаній.

Канадський досвід демонструє ефективність інтегрованого підходу до урядових комунікацій, що поєднує традиційні та цифрові канали зв'язку. Федеральна стратегія комунікацій Канади передбачає використання даних та аналітики для персоналізації повідомлень, активне залучення соціальних мереж для діалогу з громадянами та розвиток багатомовних комунікаційних платформ для забезпечення інклюзивності. Особливу увагу приділено підготовці державних службовців у сфері комунікацій та створенню спеціалізованих підрозділів стратегічних комунікацій у ключових міністерствах.

Досвід Естонії у сфері цифровізації урядових комунікацій є особливо цінним для України. Естонська модель електронного урядування включає комплексні он-лайн платформи для надання ад-

міністративних послуг, електронного голосування та громадських консультацій. Система забезпечує прозорість діяльності органів влади через відкриті дані, інтерактивні карти бюджетних витрат та он-лайн трансляції засідань уряду. Важливим елементом є також освітні програми з цифрової грамотності для громадян, що підвищує ефективність електронної взаємодії з владою.

Аналіз сучасного стану стратегічних комунікацій в органах публічної влади України свідчить про значні резерви для вдосконалення. Основними проблемами є: фрагментарність комунікаційної політики різних органів влади, що призводить до суперечливих повідомлень та зниження довіри громадян; недостатня професійна підготовка посадових осіб у сфері комунікацій, що обмежує якість взаємодії з громадськістю та ЗМІ; слабкість аналітичної складової комунікаційної діяльності, що ускладнює оцінку ефективності та корегування стратегій; обмежене використання сучасних цифрових інструментів та платформ для взаємодії з громадянами.

Розвиток стратегічних комунікацій в українських органах публічної влади потребує системного підходу, що включає інституційні, кадрові та технологічні аспекти. Інституційний розвиток передбачає створення координаційних механізмів для забезпечення узгодженості комунікаційної політики різних органів влади, розробку стандартів та методичних рекомендацій для комунікаційної діяльності, а також впровадження системи моніторингу та оцінки ефективності стратегічних комунікацій.

Кадровий розвиток у сфері стратегічних комунікацій потребує створення спеціалізованих освітніх програм для державних службовців, розвитку професійних стандартів для комунікаційних посад та впровадження системи безперервного навчання. Особливу увагу слід приділити підготовці кризових комунікаторів, здатних ефективно взаємодіяти з громадськістю в надзвичайних ситуаціях. Міжнародний обмін досвідом та стажування у провідних країнах також можуть сприяти підвищенню професійного рівня українських фахівців.

Технологічний аспект розвитку стратегічних комунікацій включає впровадження сучасних цифрових платформ для взаємодії з громадянами, використання штучного інтелекту для аналізу громадської думки та персоналізації повідомлень, а також розвиток мобільних додатків для надання адміністративних послуг. Особли-

вої уваги потребує розвиток механізмів зворотного зв'язку з громадянами, що дозволяють органам влади отримувати інформацію про ефективність своєї діяльності та потреби суспільства. Такі механізми включають регулярні соціологічні дослідження, он-лайн опитування, громадські слухання та консультації. Використання соціальних мереж для моніторингу настроїв громадськості також може надати цінну інформацію для корегування політичних рішень.

Розвиток кризових комунікацій є особливо актуальним для України в умовах воєнного стану. Ефективна кризова комунікація передбачає швидке та точне інформування населення про загрози, координацію повідомлень різних органів влади, протидію дезінформації та підтримку морального духу суспільства. Важливими елементами є розробка протоколів кризової комунікації, підготовка альтернативних каналів зв'язку та забезпечення безперервності комунікаційної діяльності в надзвичайних умовах. Міжнародне співробітництво у сфері стратегічних комунікацій може сприяти підвищенню професійного рівня українських фахівців та адаптації кращих світових практик. Участь у міжнародних програмах обміну досвідом, спільних тренінгах та конференціях дозволяє налагодити професійні зв'язки та отримати доступ до інноваційних методів та технологій комунікаційної діяльності.

Таким чином, розвиток стратегічних комунікацій в органах публічної влади України потребує комплексного підходу, що включає інституційні реформи, кадровий розвиток, технологічну модернізацію та міжнародне співробітництво. Ефективна реалізація цих заходів дозволить підвищити якість публічного управління, зміцнити довіру між владою та суспільством і забезпечити більш ефективне досягнення цілей державної політики.

Список використаних джерел:

1. Canel M., Sanders K. Government Communication: Cases and Challenges. *Bloomsbury Academic*. 2022. 356 pc.
2. Gelders D., Ihlen O. Government Communication and Political Marketing: Institutional, Political and Social Perspectives. *Public Relations Review*. 2021. № 47(5). С. 102–118.
3. Strömbäck J., Kioussis S. Political Public Relations: Principles and Applications. London : Routledge. 167 c.
4. Fairbanks J., Plowman K., Rawlins B. Transparency in Government Communication. *Journal of Public Affairs*. 2022. № 22(1). С. 28–41.

Гончарук Олександр Борисович,

*аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна*

МЕХАНІЗМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Воєнний стан в Україні висуває нові вимоги до системи охорони здоров'я, зокрема в частині оперативного управління, ресурсного забезпечення та забезпечення доступу населення до базових медичних послуг. У таких умовах виникає потреба в трансформації державно-управлінського механізму охорони здоров'я відповідно до викликів часу.

У сучасних умовах воєнного стану система охорони здоров'я України зазнає безпрецедентного навантаження, пов'язаного з бойовими діями, міграцією населення, руйнуванням інфраструктури та потребою надання медичної допомоги в зоні бойових дій і тилу. Це вимагає **оптимізації управлінських рішень, мобілізації ресурсів** та розроблення нових підходів до забезпечення медичних потреб населення.

Воєнна агресія проти України створила безпрецедентні виклики для системи охорони здоров'я, зокрема в частині доступності медичних послуг, кадрового забезпечення, логістики та реагування на надзвичайні ситуації. Це зумовлює потребу у модернізації державно-управлінських механізмів з урахуванням умов воєнного стану.

Проблеми, що потребують вирішення: дефіцит медичних кадрів у прифронтових та деокупованих регіонах; руйнування медичної інфраструктури; недостатній рівень координації між органами державної влади та міжнародними партнерами; обмеженість бюджетного фінансування та потреба в гнучкому ресурсному управлінні.

Основні напрямки удосконалення механізму державного управління: створення кризових центрів управління охороною здоров'я на регіональному рівні; впровадження електронних інструментів моніторингу доступу до медичних послуг; інституціоналізація співпраці з волонтерськими та міжнародними організаціями; створення механізмів швидкого реагування на загрози біобезпеці. Кожен з основних напрямків удосконалення державно-управлінського механізму охорони здоров'я в умовах воєнного стану передбачає:

1. Створення кризових центрів управління охороною здоров'я на регіональному рівні.

Мета: оперативне реагування на загрози здоров'ю населення в умовах війни. **Зміст:**

- Формування регіональних координаційних штабів при обласних державних адміністраціях;
- Залучення до роботи представників військових адміністрацій, Служби надзвичайних ситуацій, Національної поліції, МОЗ та НСЗУ;
- Розробка локальних протоколів реагування на масові поранення, евакуацію поранених, забезпечення медичними засобами;
- Постійний моніторинг стану медичних установ та потреб у регіоні.

Очікуваний ефект: скорочення часу на прийняття рішень, зменшення втрат серед цивільного населення та військових, швидша логістика допомоги.

2. Впровадження електронних інструментів моніторингу доступу до медичних послуг

Мета: забезпечення прозорості, оперативності та адресності в наданні медичної допомоги. **Зміст:**

- Розробка інтерактивної карти медичних установ (працюючі/непрацюючі, обсяги послуг, маршрути пацієнтів);
- Впровадження цифрових платформ для реєстрації запитів на медичну евакуацію;
- Автоматизовані системи обліку медичних ресурсів (препарати, обладнання, ліжкомісця);
- Єдина база даних щодо переміщених осіб з медичними потребами.

Очікуваний ефект: підвищення ефективності управлінських рішень, мінімізація дублювання зусиль, своєчасне реагування на медичні виклики.

3. Інституціоналізація співпраці з волонтерськими та міжнародними організаціями

Мета: мобілізація зовнішніх ресурсів і посилення міжсекторальної взаємодії. **Зміст:**

- Створення спеціального координаційного підрозділу при МОЗ для взаємодії з неурядовими структурами;
- Розробка стандартних меморандумів співпраці з благодійними фондами, міжнародними агенціями, медичними місіями;

- Впровадження відкритих реєстрів гуманітарної допомоги та її розподілу;
- Проведення навчання для державних службовців щодо роботи з донорами.

Очікуваний ефект: підвищення ефективності використання гуманітарних ресурсів, зниження навантаження на державний бюджет, підвищення довіри до інституцій.

4. Створення механізмів швидкого реагування на загрози біобезпеці

Мета: мінімізація наслідків потенційних епідеміологічних спалахів чи біологічних атак. **Зміст:**

- Розробка сценаріїв реагування на надзвичайні ситуації біологічного характеру;
- Забезпечення регіональних центрів мобільними лабораторіями;
- Навчання медичного персоналу та органів влади щодо протоколів дій у разі біозагрози;
- Створення резервів засобів індивідуального захисту, вакцин та дезінфекційних засобів.

Очікуваний ефект: підвищення національної стійкості до нових загроз, зменшення кількості захворювань, збереження працездатності критичної інфраструктури.

Розвиток телемедицини, цифрових платформ для управління медичними даними та мобільних медичних бригад є ключовими складовими адаптації системи охорони здоров'я до умов війни. Основними кроками до вирішення існуючих проблемних питань може стати: розробка нормативно-правової бази для спеціального режиму функціонування медичних закладів у зоні бойових дій; створення Національної програми психічного здоров'я як частини загальної стратегії відновлення; модернізація системи підготовки та перепідготовки медичних кадрів з урахуванням умов війни.

Удосконалення державно-управлінського механізму в сфері охорони здоров'я є критично важливим для підтримки функціонування системи в умовах війни та створення передумов для повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України.
2. Про функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану : Постанова КМУ №722.

3. Ситник І. І. Управління охороною здоров'я в кризових умовах: теоретичні засади та практичні виклики. Київ : НАДУ, 2022.

4. WHO. Maintaining essential health services during the COVID-19 and armed conflict response. Geneva, 2023.

Грібан Костянтин Володимирович,

аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ДЕЦЕНТРАЛІЗОВАНІ МОДЕЛІ КРИЗОВОГО РЕАГУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Воєнний стан в Україні висунув принципово нові вимоги до організації кризового управління на рівні територіальних громад, продемонстрував критичну важливість децентралізованих підходів до реагування на надзвичайні ситуації. Традиційні вертикальні моделі кризового управління виявилися недостатньо гнучкими для ефективного реагування на масштабні та непередбачувані виклики повномасштабної війни. Територіальні громади стали першою лінією захисту населення, взявши на себе функції евакуації, організації гуманітарної допомоги, координації волонтерських зусиль та забезпечення безперервності критично важливих послуг. Цей досвід кардинально змінює розуміння ролі місцевого самоврядування в системі національної безпеки та актуалізує питання розбудови стійких децентралізованих систем кризового управління.

Уілдавскі розрізняв два підходи до управління ризиками: попередження та стійкість. Перший передбачає заздалегідь передбачити всі можливі загрози та підготуватися до них, другий фокусується на здатності швидко відновлюватися після кризи. Досвід українських громад демонструє переваги другого підходу, коли громади з високою соціальною згуртованістю та гнучкими управлінськими структурами краще справляються з непередбачуваними викликами.

Японський досвід управління природними катастрофами демонструє ефективність комбінації централізованого планування та децентралізованого реагування. Після землетрусу та цунамі 2011 р.

Японія переглянула свою систему кризового управління, посиливши роль префектур та муніципалітетів. Система “джішуку” (самообмеження) дозволяє місцевим громадам самостійно приймати рішення про обмежувальні заходи без очікування рішень центрального уряду.

Новозеландська модель кризового управління базується на принципах “4R”: зменшення ризиків, готовність, реагування та відновлення. Кожен рівень управління має чітко визначені повноваження та ресурси для дій у межах своєї компетенції. Особливістю є активне залучення громадських організацій та приватного сектору до всіх етапів кризового циклу.

Німецький федеральний підхід до кризового управління передбачає субсидіарний розподіл відповідальності: федерація забезпечує координацію та ресурси, землі планують та організовують, а муніципалітети безпосередньо реагують на кризи. Система THW (Technisches Hilfswerk) інтегрує волонтерів у професійну систему надзвичайного реагування, що забезпечує масштабованість відповіді на кризи.

Швейцарська концепція “цивільної оборони” інтегрує всі рівні влади та суспільства в єдину систему протидії загрозам. Кожна комуна має план кризового реагування, регулярно проводить навчання та має резерви критично важливих ресурсів. Система підземних сховищ та автономних джерел енергії забезпечує виживання населення навіть у разі тривалої ізоляції.

Український досвід кризового управління на рівні територіальних громад в умовах війни виявив як значні резерви, так і унікальні інновації. Громади прифронтових районів розробили власні системи раннього попередження про загрози, організували підземні укриття, налагодили автономне постачання води та електроенергії. Особливістю стала мобілізація місцевих ресурсів та знань для створення кустарних рішень складних технічних проблем.

Евакуаційні процеси продемонстрували критичну важливість заздалегідь підготовлених планів та навченого персоналу. Громади, які мали досвід організації масових заходів, краще справлялися з логістикою евакуації. Водночас, досвід показав необхідність гнучких планів, здатних адаптуватися до мінливої ситуації та непередбачених обставин.

Координація гуманітарної допомоги стала новою функцією для більшості територіальних громад. Створення координаційних центрів, розподільчих пунктів, систем обліку потребуючих допомоги потребувало швидкого освоєння нових компетенцій. Найуспішні-

шими виявилися громади, які змогли інтегрувати зусилля місцевої влади, волонтерів та міжнародних організацій.

Забезпечення безперервності публічних послуг в умовах кризи потребувало креативних підходів та перерозподілу ресурсів. Школи перетворювалися на центри розміщення переселенців, лікарні адаптувалися до лікування військових та цивільних поранених, комунальні служби переключалися на ремонт пошкоджень від обстрілів.

Інформаційне забезпечення кризового управління виявило важливість множинних каналів комунікації та дублювання критично важливої інформації. Громади, які розвинули ефективні системи оповіщення через месенджери, соціальні мережі та радіо, змогли краще координувати дії населення та служб реагування.

Фінансові аспекти кризового управління включають створення резервних фондів, механізми швидкого перерозподілу бюджетних ресурсів та залучення додаткового фінансування. Спрощені процедури закупівель та можливість використання коштів з різних бюджетних програм стали критично важливими для оперативного реагування.

Технологічні рішення для кризового управління включають системи моніторингу загроз, мобільні додатки для координації волонтерів, платформи для обліку та розподілу гуманітарної допомоги. Використання дронів для розвідки та доставки, супутникового інтернету для забезпечення зв'язку, портативних електростанцій для автономного енергопостачання стало поширеною практикою.

Кадрове забезпечення кризового управління вимагає підготовки спеціалістів з екстреного реагування, координації волонтерських зусиль, психологічної підтримки населення. Програми навчання мають бути адаптовані до специфіки загроз та ресурсних можливостей конкретних громад.

Психосоціальна підтримка населення стає важливим компонентом кризового управління, особливо в умовах тривалих кризових ситуацій. Організація психологічної допомоги, підтримка соціальних зв'язків, збереження культурних традицій допомагають зберегти соціальну згуртованість громад.

Перспективи розвитку децентралізованих систем кризового управління пов'язані з подальшим зміцненням інституційної спроможності територіальних громад, розвитком технологічних рішень для швидкого реагування, створенням регіональних мереж взаємодопоміжки та інтеграцією з національними та міжнародними системами безпеки.

Список використаних джерел

1. Comfort L., Boin A., Demchak C. Designing Resilience: Preparing for Extreme Events. *University of Pittsburgh Press*. 2022. 312 с.
2. McEntire D. Disaster Response and Recovery: Strategies and Tactics for Resilience. *John Wiley & Sons*. 294 с.
3. Tierney K. The Social Roots of Risk: Producing Disasters, Promoting Resilience. *Stanford University Press*. 2023. 368 с.
4. Alexander D. Disaster and Emergency Planning for Preparedness, Response, and Recovery. *Natural Hazard Science*. 2021. № 12(4). С. 289–305.

Бондаренко Дмитро Віталійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКОВОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Гібридні загрози – це поєднання військових, інформаційних, економічних, кібернетичних та соціально-психологічних впливів, спрямованих на дестабілізацію держави [1]. Відсутність чітко визначених меж цих загроз ускладнює їх виявлення, оцінку та нейтралізацію в рамках традиційних безпекових механізмів. В Україні це проявилось, зокрема, у масштабних кібератаках 2015–2017 років, спрямованих на державні інформаційні системи, а також у використанні енергетичного шантажу, що призводив до кризових ситуацій у енергетичній сфері. Сучасні гібридні загрози набули ще більшої інтенсивності в умовах повномасштабної агресії Росії з 2022 року, що супроводжується масованими кібератаками на критичну інфраструктуру, інформаційними кампаніями дезінформації та спробами впливу на суспільно-політичну стабільність країни.

Інформаційний компонент гібридної війни є одним із найбільш деструктивних. Він охоплює дезінформацію, маніпуляцію громадською думкою, підрив довіри до державних інституцій і процесів [2]. В умовах війни та політичної нестабільності Україна потребує ефективної інформаційної політики, що включає:

- постійний моніторинг інформаційного простору;
- розробку систем протидії фейковим наративам;
- формування культури медіаграмотності серед громадян.

Прикладом ефективної протидії стала діяльність Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, який координує державні зусилля щодо запобігання поширенню дезінформації та формує стійкість суспільства до інформаційних атак.

У контексті гібридних загроз політичний консалтинг трансформується: від інструмента виборчої боротьби до складової системи стратегічної комунікації та національної стійкості. Він відіграє важливу роль у:

- формуванні політики реагування на кризові ситуації;
- забезпеченні стійкості до інформаційних атак;
- захисті демократичних процесів [3].

Значну роль у цьому процесі відіграють громадські аналітичні центри та експертне середовище, які забезпечують якісний аналіз і рекомендації для державних органів, сприяючи швидкому й ефективному прийняттю безпекових рішень.

Гібридна агресія включає економічні інструменти впливу: санкційний тиск, блокування логістичних шляхів, енергетичний шантаж. Реалізація безпекової політики має включати: а) диверсифікацію постачання енергоресурсів; б) зміцнення критичної інфраструктури; в) стимулювання цифрової трансформації економіки [4].

Важливим аспектом забезпечення економічної безпеки є міжнародна фінансова підтримка, зокрема проекти Європейського Союзу та Світового банку, які сприяють підвищенню енергетичної безпеки та впровадженню цифрових технологій для стійкості економіки.

В умовах зростання гібридних загроз міжнародна співпраця набуває ключового значення. Україна повинна посилювати інтеграцію до систем колективної безпеки, зокрема: а) участь у програмах НАТО; б) обмін розвідданими; в) участь у спільних навчаннях; г) запровадження стандартів у сфері кібербезпеки [5].

Додатково важливо відзначити роль таких ініціатив, як Платформа Кримської деокупації, Східне партнерство (Eastern Partnership, EaP) та Безпековий діалог Україна – ЄС (EU–Ukraine Security Dialogue), що посилюють координацію та підтримку у сфері безпеки.

Проведений аналіз дозволяє дійти висновків:

1. Реалізація державної безпекової політики в умовах гібридних загроз потребує комплексного підходу, що охоплює політичну, інформаційну, економічну та воєнну складові.

2. Ключовим фактором реалізації державної політики безпеки в умовах гібридних загроз є координація між органами державної влади, громадянським суспільством і міжнародними партнерами.

3. Особливе значення має розвиток інституційної та технологічної спроможності держави у сфері інформаційної безпеки.

4. Необхідно адаптувати нормативно-правову базу відповідно до нових викликів гібридної війни, а також упроваджувати освітні технології, такі як (штучний інтелект і аналіз даних), для підвищення оперативності та ефективності безпекових заходів.

Список використаних джерел

1. Підготовленість ЄС до криз: нові можливості для України. Національний інститут стратегічних досліджень. 2025. 19 травня. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2025-05/az_pidgotovlenist_es_19052025.pdf

2. Литвиненко О. Інформаційна складова у сучасній гібридній війні проти України: виклики й загрози. *Українознавчий альманах*. 2023. Вип. 36. С. 80–86. URL: <https://ukralmanac.univ.kiev.ua/index.php/ua/article/view/185>

3. Про національну безпеку України : Проект Закону України про внесення змін до Закону України № 5611 від 15.05.2024 р. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/56111>

4. Павленко Р. Система розробки, прийняття і здійснення державної політики в Україні: походження проблеми, перспективи реформування. НаУКМА. 2020. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/17034/Pavlenko_Systema_rozrobky_pryiniattia_i_zdiisnennia_derzhavnoi_polityky_v_Ukraini_pokhodzhennia_problemy_perspektyvy_reformuvannia.pdf

5. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні. Національний інститут стратегічних досліджень. 2023. URL: <https://niss.gov.ua/publikacii/analitichni-dopovidi/decentralizaciya-i-formuvannya-politiki-regionalnogo-rozvitku-v>

6. NATO's approach to countering hybrid threats. NATO. 2023. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_156338.htm

Бондаренко Леся,

аспірантка кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ЄВРОПЕЙСЬКИМ ІНТЕГРАЦІЙНИМ ПРОЦЕСАМ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНКЛЮЗИВНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Сучасне українське суспільство знаходиться на шляху формування державної інклюзивної політики, яка за своєю суттю орієнто-

вана на усіх членів суспільства. Українці вчать жити у громадах, де кожний суб'єкт має рівні права та можливості до самовираження та самореалізації.

В умовах воєнного стану та глобального конфлікту Україна стикнулася з великою кількістю внутрішньо переміщених осіб та потребами інших новоутворених соціальних груп, що також розглядаються у контексті інклюзивності. Отже, вирішення питання інклюзивності має суттєве значення на шляху інтеграції України в Європейську спільноту.

Згідно даних Світового банку, соціальне «виключення» позбавляє людей гідності, безпеки та можливості жити кращим життям. Якщо не усунути основні причини структурного відчуження та дискримінації, буде неможливо подолати бідність та підтримувати ста- ле інклюзивне зростання. [5].

Важливим кроком на шляху до розбудови сучасної інклюзивної держави та інтеграції України в європейську спільноту у квітні 2021 року була прийнята Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору у таких сферах: інфраструктурна (використання шрифту Брайля, голосові світлофори); інформаційна (рівний доступ до інформації); цифрова (застосунок «Дія»); освітня (рівний доступ до освіти); суспільно-громадська (рівний доступ до державних послуг) та економічна (подолання економічної нерівності) [6].

Безпрецедентність Національної стратегії у тому, що вона була розроблена фахівцями, які безпосередньо дотичні до царини інклюзивності, а її втілення – впевнений крок України на шляху до Європи, яка у своїх соціально-економічних програмах послуговується принципами сталості, послідовності та інклюзивності, спираючись на «включення» усіх соціальних груп у загальнодержавні та суспільні процеси.

З початком повномасштабної війни Україна зіткнулася з новими викликами, «підсвітилась» важливість ролі держави у питанні розбудови інклюзивного суспільства, адже саме держава здатна підтримати та впровадити ці нововведення. Інклюзивна політика держави має бути орієнтована на усіх членів суспільства, надаючи кожному та кожній рівні права і можливості проявити свій потенціал та удосконалити своє життя [2].

Основна мета інновації, що розглядається, – розбудова мережі сервісів для різних соціальних груп. Однією з вразливих категорій

інклюзивної соціальної групи, яка потребує підтримки, є **жінки, а саме**: внутрішньо переміщені жінки, жінки з інвалідністю, жінки, які пережили насильство, ветеранки, одинокі та/або багатодітні матері, жінки, які не мають постійного джерела доходу, жінки у складних життєвих обставинах, жінки, які бажають змінити свою професію тощо. У 2022 році більше 30% жінок в Україні не працювали через необхідність піклуватись про дітей та родину (згідно даних Державної служби статистики України).

Період воєнного стану значно загострив цю проблему, особливо для тих жінок, які переїхали з дітьми до безпечніших регіонів України. До прикладу, у Закарпатській області значна кількість переміщених жінок (ВПО), перебувають у вкрай скрутному становищі. Основна причина – ускладнений доступ до безоплатних та доступних послуг з догляду за дітьми. Частина ВПО планують залишитись у місці релокації, відтак для них вкрай важливо повноцінно інтегруватись у місцеві громади.

Згідно даних соціального дослідження, проведеного громадською організацією «Неемія» у грудні 2023 року, найбільше внутрішньо переміщені жінки стикаються з труднощами, що пов'язані з питаннями працевлаштування. (Загальна кількість опитаних склала 412 осіб (77% жінок), які проживають у 15 громадах Закарпатської області).

Прикладом інклюзивного середовища для жінок може бути створення денних центрів при освітніх закладах (наприклад, на базі місцевих шкіл). Діяльність таких центрів буде направлена на пом'якшення ризиків, що пов'язані з обмеженням доступу до базових потреб і послуг, а саме на вирішення проблеми доступу до освітніх послуг дітей дошкільного та молодшого шкільного віку. Денний догляд за дітьми, організація та проведення груп психологічної підтримки сприятимуть відновленню ментального здоров'я жінок, підвищення їхньої мотивації та впевненості в своїх силах.

Подібна співпраця громадських організацій та державних установ (у даному випадку освітніх закладів) в налагодженні роботи таких денних центрів сприятиме взаємодії жінок з числа внутрішньо переміщених осіб з місцевими громадами, побудові дружніх стосунків шляхом проведення спільних заходів, наприклад, культурних фестивалів, конкурсів, спортивних турнірів, змагань, тренінгів тощо.

Окрема категорія жінок, які знаходяться у зоні ризику і потребують підтримки з включенням у суспільні процеси – жінки, які є постраждалими від гендерно зумовленого та/або домашнього насильства.

Останні роки в Україні активно розробляються та впроваджуються законодавчі норми та відповідні програми для покращення надання послуг жінкам, які постраждали від насильства, у відповідності до норм міжнародного права. У співпраці з органами місцевого самоврядування та міжнародними організаціями активно ведеться розбудова системи підтримки жінок, які постраждали від насильства.

За результатами дослідження, проведеного Фондом ООН у галузі народонаселення (UNFPA), кожен четвертий опитаний вважає, що в Україні й досі професії поділяються на «чоловічі» та «жіночі», а у разі хвороби дитини у більшості випадків вдома залишається мати. Майже чверть опитаних (з яких 80% жінки) ставали свідками або постраждалими від домашнього насильства, 40% працівниць стикались з насильством на робочому місці.

Результати дослідження доводять, що соціальні норми та стереотипи щодо чоловіків та жінок у сфері професійного розвитку продовжують існувати у сучасному суспільстві. Саме тому робота у напрямку розширення економічних можливостей жінок, які постраждали від домашнього насильства, є вкрай важливою.

Прикладом «включення» цієї категорії жінок може служити ідея створення кар'єрних хабів, діяльність яких сприятиме інтеграції жінок у суспільство, розвитку професійного потенціалу та фінансової спроможності, працевлаштуванню та/або перекваліфікації.

Задача кар'єрних хабів – надання послуг з пошуку роботи, допомога у започаткуванні власного бізнесу, можливість пройти професійні курси, отримати нові знання, навички чи навіть нову професію. Кар'єрний хаб співпрацюватиме з соціальними службами, центрами зайнятості, бізнесами, сприятиме передачі знань місцевим партнерам, забезпечуючи комплексну підтримку жінок та сталість ініціативи з «включення» жінок у активне життя суспільства.

На базі створених кар'єрних хабів жінки матимуть можливість отримати психологічні послуги, консультації щодо спеціалізованих сервісів та служб психосоціальної підтримки, відвідати творчі майстер-класи з метою ментального відновлення та нормалізації психоемоційного стану, взяти участь у спортивних заняттях з метою

фізичного відновлення, у навчаннях на кар'єрну тематику з метою відновлення професійної діяльності.

Основна мета таких сервісів – допомогти жінкам, які опинились у складних життєвих обставинах інтегруватися у загальносуспільні процеси, на шляху до економічної незалежності та рівного доступу до спеціалізованих послуг з протидії насильства.

Консультації та послуги надаватимуться усім жінкам, які знаходяться у складних життєвих обставинах – внутрішньо переміщеним жінкам; жінкам з інвалідністю; тим, які пережили насильство, які перебувають у групі ризику; матерям з новонародженими дітьми, самотнім та багатодітним матерям; ветеранкам; жінкам, які не мають постійного джерела доходу і знаходяться у складних життєвих обставинах; жінкам, які мають дохід нижче прожиткового мінімуму та бажають змінити свою професію.

Дану інновацію створення сервісів для різних соціальних груп можна розглядати як один з інструментів розвитку інклюзивного середовища в Україні, як держави, що за своєю суттю послуговується європейськими принципами та практиками на шляху до розбудови європейського суспільства, що є толерантним, інклюзивним та сталим у розумінні важливості інклюзивності та різноманітності кожного її члена.

Україна впевнено крокує до європейської спільноти, тому цінності та стратегії країн ЄС є орієнтиром для нашої держави.

Список використаних джерел

1. Манцуров І. Г. Інклюзивний розвиток як основа протидії глобальним викликам сьогодення. *Економіка України*. 2018. № 10. С. 71–87. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/EkUk_2018_10_6
2. Мельник М. А. Інклюзивна політика держави під час війни. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2022. № 6. (276). DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2022-276-6-44-49>
3. Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року : Проект Закону України від 07.08.2018 № 9015. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JH6YF00A?an=332>
4. Saskia Hollander, Rojan Bolling Practice, don't preach: getting serious about inclusive development. URL: <http://www.thebrokeronline.eu/>
5. Офіційний сайт Світового банку URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/social-inclusion#1>
6. Указ Президента України «Про забезпечення створення безбар'єрного простору в Україні» URL: <https://www.president.gov.ua/documents/5332020-35809>

Дворянов Віктор Петрович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ ТА ПРАВОВІ ЗАХОДИ З ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

Досвід участі у сучасному воєнному конфлікті свідчить про важливість інформаційної протидії та кібероборони держави. Американський професор Шон Макфейт зауважив, що війна йде в підпіллі й буде точитися в заплутаних тінях. Тіньовими війнами він називає збройні конфлікти, у яких центр тяжіння формує не вогнева міць, а можливість заперечення участі у конфлікті. Ця динаміка робить війну епістемологічною: здатність відрізнити справжнє від підробки вирішуватиме, хто є переможцем, а хто – переможеним [3, с. 187]. III та інші новітні інформаційні технології перетворили таку війну у війну нового типу.

Британський фахівець Метью Форд звертає увагу на те, що війни тепер посилюються соціальними медіа. «Інформація – авторитетна і ненадійна, перевірена і неперевірена – збирається двадцять чотири години на добу, а потім публікується і поширюється на таких платформах, як YouTube, Facebook і Twitter. Громадськість постійно стикається зі шквалом насильства, примусу і вбивств. Усе це плавно переходить із пристрою в руках у свідомість, у пам'ять і, принаймні для декого, миттєво забувається простим рухом екрана. Для інших ті ж самі засоби масової інформації переслідують і ретравмують жертв, не дозволяючи забути про них», – зазначає він [6, с. 9].

Академік В. Горбулін стверджує, що у нормативно-правових актах залишаються невизначеними структура системи кібероборони держави, склад, функції та завдання суб'єктів її забезпечення, а також об'єкти кібероборони. Ще більше питань виникає до формування й діяльності підрозділів, що відповідають за інформаційно-психологічні тематичні операції та протидію активності противника у цій сфері. Робота створеного у 2014 році і скасованого у 2019 р. Міністерства інформаційної політики продемонструвала нездатність такої організації стати ефективним органом, тому своєчасним і логічним видається створення таких профільних підрозділів у

структурах розвідки, СБУ, Міноборони, Держслужби спеціального зв'язку та захисту інформації України. Разом вони мають становити сили/війська інформаційної протидії й кібероборони [1, с. 110–111].

I. Кукін навпаки переконує, що саме на Міністерство культури та інформаційної політики України або після зміни назви Міністерство культури та стратегічних комунікацій України мають покладатися завдання щодо розроблення документів стратегічного планування у сфері забезпечення інформаційної безпеки, інформаційної безпеки особистості та координації діяльності у цій сфері інших суб'єктів [2, с. 328–329]. Але для державного управління демократичної країни важливо не тільки, щоб установи чи організації були ефективними у своїй діяльності. Міністерство інформаційної політики або Міністерство культури та інформаційної політики України напередодні повномасштабного вторгнення військ РФ в Україну проводило ряд інформаційних кампаній з питань європейської та євроатлантичної інтеграції і однозначно негативної оцінки така робота не заслуговує, зважаючи на стабільне зростання кількості прибічників інтеграції України в ЄС і НАТО. Проте важливо й уникнути звинувачень у проголошенні ультранаціоналістичних слоганів. Тому необхідно, щоб Міністерство культури та стратегічних комунікацій України, Міністерство освіти і науки України, Міністерство молоді та спорту України, Державний комітет телебачення і радіомовлення України, Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення, Український інститут національної пам'яті, Державна служба України з етнополітики та свободи совісті і Уповноважений із захисту державної мови при виконанні своїх завдань та створенні історичної частини стратегічного нарративу держави і в умовах війни підтримували постійний фаховий зв'язок з Інститутом історії України Національної академії наук України. Для демократичного державного механізму варто уникати «полювання на відьом», важливо зважати на історичний контекст та дотримуватися усіх передбачених чинним законодавством процедур, інакше репресивні заходи можуть лише допомогти державі-агресору досягнути своїх цілей.

Доктор Андерс Ослунд та колишній прем'єр-міністр Литви Андрюс Кубілюс стверджують, що наразі головною проблемою українського державного управління загалом є функціонування центральних органів державної влади. Міністрам надають занадто ко-

роткий термін перебування на посаді (у багатьох випадках – лише пів року), а виконуючі обов'язків міністрів з обмеженими повноваженнями часто продовжують працювати в уряді. Справді, у 2016 р. в Україні набув чинності новий закон про державну службу. Він заклав підґрунтя для сучасної професійної державної служби, що базуються на заслугах, але його дотримуються не завжди. Персонал часто змінюється на основі особистої лояльності до начальства, а не завдяки професійним заслугам [4, с. 110-111].

Національна рада України з питань телебачення і радіомовлення – незалежний постійно діючий колегіальний державний орган, що діє на підставі Конституції України, Закону «Про медіа» та інших законів України і здійснює державне регулювання, нагляд та контроль у сфері медіа. Національна рада складається з восьми осіб. З них чотири члени Національної ради призначаються Верховною Радою України і чотири члени Національної ради призначаються Президентом України. Для забезпечення виконання повноважень Національної ради в Автономній Республіці Крим, областях, містах Києві та Севастополі призначаються представники Національної ради. Наразі в Україні не існує державного органу, який відповідає за платформи (YouTube, Instagram чи TikTok). А Національна рада, яку багато хто помилково зараховує до таких, не має повноважень регулювати цю сферу, вона передусім медійний регулятор (сайт Національної ради). Вітчизняне законодавство потребує змін у частині доповнення повноважень, наприклад, Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення стосовно зазначених платформ. Слід визнати обґрунтованою думку фахівців, що на відміну від збройних конфліктів минулого під час російсько-української війни наративи формували не традиційні ЗМІ, війна розгорталась на цифрових платформах. Соціальні мережі перетворилися на поле бою. Ситуація ускладнюється, що той же Telegram утримується іноземним суб'єктом за межами України. Очевидно, корисним може бути досвід США стосовно соціальної мережі TikTok, де навіть Верховний суд підтримав закон, який вимагає від TikTok усунути стурбованість тим, що платформа може становити загрозу національній безпеці (за матеріалами ЗМІ).

Війська зв'язку та кібербезпеки – спеціальні війська, призначені для планування та забезпечення розгортання, згортання,

функціонування системи зв'язку та інформаційних систем, систем бойового управління та оповіщення, їх нарощування в мирний час, особливий період, в умовах надзвичайного та воєнного стану з метою вирішення завдань забезпечення управління військами (силами) Збройних Сил України, а також здійснення заходів функціонування національної системи кібербезпеки та відбиття воєнної агресії у кіберпросторі (кібероборони) [5, с. 88]. Відомо, що у сучасному воєнному конфлікті неможливо перемогти без спеціального захищеного зв'язку гарантованої стійкості. Нині Міністерство оборони України активно працює над можливістю вивести поняття «кібервійна» у правове поле (за матеріалами ЗМІ). Передбачається у системі Міністерства оборони України формування кібервійськ та набуття ними відповідних спроможностей. Забезпечення їх належними фінансовими, кадровими та технічними ресурсами для надання відсічі агресору актуальне та потребує термінового вирішення. Як і їхнє наближення до стандартів НАТО.

Дезінформація здатна завдати цивілізації значної шкоди. Ефективне управління інформаційними потоками має бути одним із пріоритетів державного управління. Невизначеність структури системи кібероборони та підрозділів, які відповідають за інформаційно-психологічні тематичні операції, створюють ситуацію вразливості перед активністю супротивника у цих сферах. Подальші дослідження мають бути спрямовані на посилення інституційної спроможності держави протидіяти у інформаційній та кібервійні.

Список використаних джерел

1. Горбулін В. Як перемогти Росію у війні майбутнього. Київ : Брайт Букс, 2021. 243 с.
2. Кукін І. В. Державне управління інформаційною безпекою особистості : монографія. Київ : ВД «Дакор», 2023. 416 с.
3. Макфейт Шон. Нові правила війни. Перемога в епоху тривалого хаосу ; пер. з англ. Ігор Бігун. Київ : Наш Формат, 2023. 256 с.
4. Ослунд Андерс, Кубілюс Андрюс. Відбудова, реформування та вступ України до ЄС ; переклад з англ. Андрія Ковальчука. Львів : Вид-во Старого Лева, 2024. 144 с.
5. Островський С. Правовий статус військ зв'язку та кібербезпеки в системі Збройних Сил України. *Київський часопис права*. 2022. № 3. URL: <https://surl.lu/kvulee>.
6. Форд Метью. Радикальна війна: дані, увага і контроль у XXI столітті. Київ : Вид-во «КНТ», 2024. 308 с.

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

ЦИФРОВЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК КАТАЛІЗАТОР ІНСТИТУЦІЙНИХ ЗМІН У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Еволюція публічного управління у XXI столітті невіддільно пов'язана з розвитком цифрового врядування, яке виступає не просто технологічним удосконаленням традиційних адміністративних процесів, а фундаментальним чинником модернізації державних інституцій. Цифрове врядування трансформує базові принципи функціонування публічної сфери: від способів прийняття рішень до форм взаємодії з громадянами, від структури організацій до методів контролю та підзвітності. Ця трансформація виходить за межі технологічних інновацій і зачіпає глибинні аспекти демократичного управління, створюючи нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та легітимності публічної влади.

Концептуальну основу цифрового врядування формують теорії інформаційного суспільства, мережевої держави та адаптивного управління. Белл у своїх дослідженнях постіндустріального суспільства передбачав кардинальні зміни в організації влади під впливом інформаційних технологій. Ці прогнози знаходять втілення в сучасних практиках цифрового врядування, де алгоритми допомагають приймати рішення, штучний інтелект аналізує потреби громадян, а блокчейн забезпечує прозорість урядових операцій.

Осборн і Гебблер у концепції «винахідливого уряду» наголошували на необхідності переходу від бюрократичного до підприємницького підходу в управлінні. Цифрове врядування надає інструменти для реалізації цієї концепції через автоматизацію рутинних процесів, персоналізацію послуг та створення проактивних систем управління, які передбачають потреби громадян замість простого реагування на їхні запити.

Розвиток цифрового врядування в різних країнах демонструє альтернативні моделі модернізації публічного управління. Фінська модель «цифрового суспільства» інтегрує технологічні рішення з

традиційними принципами скандинавської демократії, створюючи унікальний синтез ефективності та участі. Платформа Suomi.fi об'єднує всі урядові сервіси в єдиній екосистемі, забезпечуючи громадянам безшовний досвід взаємодії з державою незалежно від того, з яким органом влади вони мають справу.

Австралійська стратегія цифрового уряду фокусується на принципі «tell us once» - громадяни мають надавати інформацію державі лише один раз, після чого вона автоматично використовується всіма релевантними агенціями. Це потребувало кардинальної реорганізації міжвідомчої взаємодії та створення інтегрованих баз даних, що стало прикладом структурних змін у публічному управлінні під впливом цифровізації.

Корейська модель «електронного уряду» демонструє швидкість та масштаб можливих перетворень. За два десятиліття Південна Корея перетворилася з країни з переважно паперовим документообігом на світового лідера цифрового врядування. Ключовим фактором успіху стала політична воля на найвищому рівні та системний підхід до цифровізації, що включав одночасну модернізацію технологій, процедур та людських ресурсів.

Ізраїльський досвід розвитку «цифрового уряду» цікавий інтеграцією військових та цивільних технологій. Країна використовує досвід управління в умовах постійних загроз для створення надійних та швидко адаптованих цифрових систем управління. Особливістю є активне використання стартап-екосистеми для розробки державних цифрових рішень.

Український контекст цифрового врядування характеризується динамічним розвитком на тлі серйозних викликів. Створення «держави в смартфоні» через додаток «Дія» стало символічним проявом амбіцій цифрової модернізації. Водночас, повномасштабна війна створила як додаткові стимули для прискореної цифровізації (необхідність швидкого надання послуг, координації гуманітарної допомоги), так і серйозні обмеження (руйнування інфраструктури, міграція населення, переключення ресурсів на оборону).

Особливістю українського підходу стала паралельна розробка цифрових сервісів для громадян та внутрішніх систем для державних службовців. Платформа «Трембіта» забезпечує електронну взаємодію органів влади, тоді як портали Prozorro та Diia демонструють можливості відкритого та зручного цифрового уряду. Цей досвід показує, що цифрове врядування може розвиватися навіть в

умовах обмежених ресурсів при наявності стратегічного бачення та підтримки громадськості.

Інституційні зміни під впливом цифровізації торкаються всіх рівнів публічного управління. На організаційному рівні з'являються нові посади (chief digital officer, data scientist), створюються спеціалізовані агенції цифрової трансформації, формуються міжвідомчі координаційні структури. Процедурні зміни включають перехід від послідовної до паралельної обробки документів, автоматизацію прийняття типових рішень, впровадження систем моніторингу в реальному часі.

Культурні зміни в публічному управлінні під впливом цифровізації включають перехід від культури контролю до культури довіри, від регламентованості до гнучкості, від секретності до відкритості. Ці зміни часто зустрічають опір з боку традиційної бюрократії та потребують спеціальних програм управління змінами.

Технологічні драйвери модернізації включають хмарні обчислення, які дозволяють швидко масштабувати ІТ-ресурси; штучний інтелект, що автоматизує аналіз даних та прийняття рішень; інтернет речей, який забезпечує моніторинг стану інфраструктури в реальному часі; блокчейн, що гарантує незмінність записів та прозорість операцій.

Великі дані трансформують процеси прийняття рішень у публічному управлінні, забезпечуючи доступ до раніше недоступної інформації про соціальні процеси. Аналіз мобільних даних для управління транспортними потоками, використання соціальних мереж для моніторингу громадської думки, обробка адміністративних даних для виявлення корупційних схем - ці та інші застосування змінюють саму логіку публічного управління.

Майбутнє цифрового врядування пов'язане з розвитком технологій доповненої реальності для навчання державних службовців, квантових обчислень для складних аналітичних завдань, нейроінтерфейсів для прямої взаємодії з цифровими системами. Ці технології можуть кардинально змінити природу публічного управління в найближчі десятиліття.

Таким чином, цифрове врядування є не просто інструментом модернізації публічного управління, а каталізатором глибинних інституційних, процедурних та культурних змін, що формують контури держави майбутнього. Успішність цієї трансформації залежить від здатності публічних інституцій адаптуватися до нових умов, зберігаючи при цьому фундаментальні принципи демократичного врядування.

Список використаних джерел

1. Fountain J. Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change. *Brookings Institution Press*. 2022. 256 с.
2. Cordella A., Tempini N. E-government and organizational change: Reappraising the role of ICT and bureaucracy in public service delivery. *Government Information Quarterly*. 2021. № 32(3). С. 279–286.
3. Yildiz M. E-government research: Reviewing the literature, limitations, and ways forward. *Government Information Quarterly*. 2023. № 24(3). С. 646–665.
4. Luna-Reyes L., Gil-Garcia J. Digital government transformation and internet portals: The co-evolution of technology, organizations, and institutions. *Government Information Quarterly*. 2022. № 31(4). С. 545–555.

Загнойко Вадим Миколайович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ВЗАЄМОДІЯ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ І ВПО: ВІД ОПЕРАТИВНОГО РЕАГУВАННЯ ДО ЦИФРОВИХ КАНАЛІВ КОМУНІКАЦІЇ

В 34-й рік від набуття нашою держави незалежності все ще триває запекла боротьба за самостійне визначення нашого майбутнього, вільний вибір громадянами напрямку політичного, економічного та культурного розвитку країни. На жаль, протягом майже третини з цих років на території України тривають бойові дії, й, на жаль, протягом цих років гострі проблеми та виклики пов'язані з розв'язанням різноманітних проблем такої соціальної групи як внутрішньо переміщені особи (або ВПО) перемістилися із площини суто теоретичних наукових досліджень в площину практичних дій та реагувань органів публічної влади та багатьох громад практично в кожному регіоні країни.

У 10-му виданні Глобальної доповіді про стан справ із переміщенням осіб всередині країни Центру моніторингу внутрішньо переміщених осіб (IDMC) вкотре наведені рекордні цифри: на кінець 2024 року 83,4 мільйона осіб перебуватимуть у стані внутрішнього переміщення, що вдвічі більше, ніж у аналогічній доповіді, опублікованій десять років тому. Конфлікти та насильство призвели до переміщення 73,5 мільйона людей, а стихійні лиха – 9,8 мільйона, що, в обох випадках, є найвищими показниками за всю історію спостережень. За кожним із цих внутрішньо переміщених осіб стоїть життя, вирване з корінням, і майбутнє, поставлене під загрозу. [1]

Аналізуючи тенденції останніх років, Данська рада у справах біженців (DRC) у своєму Звіті щодо прогнозу глобального переміщення населення за 2025 рік висвітлила тривожну тенденцію: очікується, що кількість переміщених осіб у світі значно зросте. До нинішніх 122,6 мільйона осіб до кінця 2026 року, за прогнозами, додадуться ще 6,7 мільйона людей, які будуть змушені покинути свої домівки по всьому світі. З 6,7 мільйона осіб, які, за прогнозами, будуть переміщені до кінця 2026 року, близько 70% будуть внутрішньо переміщеними особами. Таке прогнозоване зростання кількості переміщених осіб зумовлене насамперед конфліктами, що тривають, насильством проти цивільного населення і атаками цивільної інфраструктури. У 2024 році кількість збройних конфліктів зросла на 11% у 27 країнах, що перебувають у фокусі уваги, особливо на Близькому Сході, в Україні та Ефіопії, а порушення міжнародного гуманітарного права залишаються широко розповсюдженими [2].

Згідно з оцінками Міжнародної організації з міграції (ІОМ) станом на кінець грудня 2024 р., в Україні проживають 3 665 000 де-факто ВПО і 4 238 000 осіб, які повернулися до звичного місця проживання. Більшість (70%) ВПО висловили намір залишатися у поточному місці, де знайшли прихисток, довше ніж упродовж наступних трьох місяців. Лише 15% планують повернутися до місця походження, натомість більшість повідомили, що зроблять це лише після закінчення війни. Тривале переміщення призвело до гострої фінансової уразливості значної частини ВПО, які не можуть дозволити собі придбати у достатній кількості ліки (44%), харчові продукти (36%), одяг чи інші продукти першої потреби (32%) [3].

Саме тому питання та виклики, пов'язані з адаптацією ВПО на територіях громад, які надали внутрішнім мігрантам тимчасовий прихисток, задоволенням їхніх базових потреб вимагають спільних зусиль і взаємодії органів публічної влади, представників гуманітарної спільноти, місцевих територіальних громад.

За останні три роки відбулася всеосяжна трансформація системи комунікації публічної влади і внутрішньо переміщених осіб. І з-поміж багатьох кроків на цьому складному напрямку, хотілося б зазначити найбільш вагомі та значущі інновації та перетворення.

По-перше, Урядом було сформовано «Стратегію державної політики з питань внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження оперативного плану заходів з її реалізації на 2023-2025 роки» [4], яка була «спрямована на вдосконалення державної політики у сфері внутрішнього переміщення громадян України...»,

а також здійснення державою всіх належних та доступних заходів для розв'язання проблем та мінімізації негативних наслідків, пов'язаних з внутрішнім переміщенням».

По-друге, важливим «містком» з оптимізації комунікації між органами публічної влади та представниками гуманітарної сфери стала спільна ініціатива Міністерства соціальної політики України та провідних міжнародних гуманітарних організацій «PeReHID» («Проект реформ гуманітарної допомоги та міжнародного розвитку для України»), яка посприяла встановленню взаємозв'язків між заходами соціального спрямування і гуманітарною діяльністю, забезпечуючи координацію, узгодження і розрізнення меж обох сфер [5].

По-третє, вагомим кроком на шляху побудови комунікації публічної влади, місцевих громад та внутрішніх мігрантів стала Постанова Уряду «Про затвердження Типового положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб» [6]. Станом на сьогодні на території нашої держави створені та успішно функціонують понад 804 Ради ВПО при обласних, міських, районних державних адміністраціях та органах місцевого самоврядування. До складу таких формувань входять, як представники публічної влади, так і представники об'єднань внутрішньо переміщених осіб, громадських організацій, волонтерського руху. На особливу увагу заслуговує також спільний досвід зі створення за ініціативою БФ «Стабілізешн Суппорт Сервісез» в межах фінансування, наданого Агентством ООН у справах біженців та за підтримки Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України [7]. Зазначена карта «покликана надати системний огляд географічної присутності, потенціал та особливі потреби цих Рад», а також «...надає можливість не тільки оцінити не тільки кількість активних Рад ВПО, а так само зрозуміти різницю між функціонуванням рад у великих містах та сільській місцевості. Цей процес допомагає визначити сфери подальшого підсилення Рад ВПО, виявити прогалини, для подолання яких потрібна експертна підтримка».

По-четверте, публічною владою та представниками гуманітарних організацій було докладено значних зусиль для удосконалення комунікації з вимушеними мігрантами із використанням новітніх комунікаційних каналів, як-то через створення чат-ботів та сервісів, які мають на меті полегшити як процеси пошуку можливостей задоволення базових потреб ВПО, так і процеси реінтеграції переміщених осіб в громадах, де їм було надано тимчасовий притулок. З-поміж вдалих прикладів такої комунікативної взаємодії

сервіси: ««Допомога», «SaveUA», «Харків – твій дім», «Юридичний порадишник для ВПО» та багато інших [8].

І, по-п'яте, окремо хотілося б виділити портал «Services Advisor», створений як для координації зусиль держави та гуманітарних організацій, так і як довідник для ВПО, які потребують допомоги. Ця інтерактивна сторінка містить дані щодо гуманітарного реагування у розрізі кожної територіальної громади і є справді якісним прикладом успішної комунікативної взаємодії чисельних органів публічної влади та представників гуманітарної сфери.

Враховуючи викладене вище, слід зазначити, що протягом останніх трьох років комунікативна взаємодія пучинної влади і ВПО пройшла важкий шлях змін та вдосконалення. Розглянуті вище інструменти та підходи є насправді інноваційними та можуть успішно використовуватися в інших країнах залученими до сфер публічного управління та гуманітарного реагування.

Список використаних джерел

1. Internal Displacement Monitoring Centre. 2025 Global Report on Internal Displacement. URL: <https://www.internal-displacement.org/global-report/grid2025/>
2. Danish Refugee Council. Global Displacement Forecast 2025. URL: https://drc.ngo/media/ux2ln1xp/250120_global_displacement_forecast_report_2025_final.pdf
3. International Organization for Migration. Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 19 (January 2025). URL: https://crisisresponse.iom.int/sites/g/files/tmzbd1481/files/appeal/documents/IOM_UKR_Internal%20Displacement%20Report_GPS%20R19_January%202025.pdf
4. Про схвалення Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2025 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2023-2025 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07.04.2023 р. № 312-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/312-2023-%D1%80#Text>
5. Про утворення Робочої групи (координаційного центру) Проекту реформ гуманітарної допомоги та міжнародного розвитку для України PeReHID з питань переходу від надання екстреної гуманітарної допомоги до створення стійкої системи соціального захисту населення, спрямованої на подолання шоківих потрясінь, зумовлених збройною агресією Російської Федерації проти України. Наказ Міністерства соціальної політики України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1224-23#Text>
6. Про затвердження Типового положення про Раду з питань внутрішньо переміщених осіб: Постанова Кабінету Міністрів України від 04.08.2023 р. № 812. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-typovoho-polozhennia-pro-radu-z-pytan-vnutrishno-s812-40823>
7. Інтерактивна карта Рад ВПО. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrIjo1YTJjNGYxZDItZTE0Ny00ZDY1LWJjNzYtN2QzMTEiImMiOjhh9>

Заза Ільяс Імадович,

*аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м.Київ, Україна*

МЕХАНІЗМ ОПТИМІЗАЦІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАКЛАДУ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

В умовах трансформації системи охорони здоров'я України та високого навантаження на її інститути, зумовленого воєнним станом, особливого значення набуває удосконалення механізмів фінансово-економічного управління медичними закладами. З огляду на обмеженість державних ресурсів і зростаючі потреби населення у якісній та доступній медичній допомозі, актуальним є запровадження ефективного державного управління, спрямованого на оптимізацію витрат, підвищення прозорості фінансування та результативності діяльності закладів.

Сучасний механізм оптимізації фінансово-економічної діяльності повинен передбачати поєднання інструментів централізованого державного регулювання та елементів автономії на рівні медичних установ. Йдеться, зокрема, про впровадження програмно-цільового методу бюджетування, фінансове планування на основі результативних показників, перегляд тарифної політики в межах договорів з НСЗУ.

Значну роль відіграє цифровізація обліку та звітності, впровадження електронного моніторингу використання ресурсів, аудиту ефективності та прозорості витрат. Автоматизація управлінських рішень дозволяє зменшити ризики нецільового використання коштів і посилити фінансову дисципліну.

Крім того, одним із перспективних напрямів є розширення джерел фінансування медичних послуг – залучення коштів міжнародної технічної допомоги, благодійних внесків, проектів державно-приватного партнерства. Окремої уваги потребує формування кадрового резерву управлінців нової формації, здатних приймати гнучкі економічні рішення у кризових умовах.

Таким чином, державне управління має базуватися на засадах ефективності, прозорості, підзвітності, стратегічного планування та цифрової трансформації, що дозволить не лише

стабілізувати, а й розвивати фінансово-економічну основу функціонування закладів охорони здоров'я.

Державно-приватне партнерство виступає сучасним інструментом публічного управління, що дозволяє забезпечити стійке функціонування та розвиток системи охорони здоров'я в умовах складної соціально-економічної ситуації. Його належна імплементація в управлінську практику сприятиме не лише оптимізації фінансово-економічної діяльності медичних закладів, але й зміцненню інституційної спроможності держави забезпечувати здоров'я населення як стратегічний пріоритет національної безпеки. Таким чином, ефективне публічне управління механізмами оптимізації фінансово-економічної діяльності закладів охорони здоров'я є ключовим чинником забезпечення стабільного функціонування медичної системи, особливо в умовах реформ та зовнішніх викликів.

Список використаних джерел

1. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
2. Дашко Ю. О. Державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я: управлінський аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 5. URL: <https://www.dy.nayka.com.ua>
3. World Bank. Public-Private Partnerships Reference Guide. Version 3.0. Washington, D.C.: World Bank Group, 2017. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-partnerships-reference-guid>

Ключко Іван Андрійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА ІНСТРУМЕНТИ

В сучасних умовах публічний сектор України стикається з безпрецедентними викликами, що вимагають розробки та впровадження ефективних механізмів управління ризиками. Гібридні загрози, що поєднують військові, інформаційні, кібернетичні та економічні елементи, створюють особливо складне середовище для функціонування

публічних інституцій. Система управління ризиками в публічному секторі має бути здатною не лише реагувати на вже існуючі загрози, але й передбачати потенційні кризові ситуації, що дозволить забезпечити сталість державного управління навіть у найскладніших умовах.

Аналіз європейського досвіду свідчить про трансформацію підходів до управління ризиками в публічному секторі від традиційних моделей, орієнтованих на функціональний розподіл відповідальності, до інтегрованих систем, що забезпечують цілісне бачення безпекового середовища. Як зазначають дослідники, ефективність управління ризиками в публічному секторі значною мірою залежить від інституційної спроможності органів влади, їхньої здатності до міжвідомчої координації та наявності відповідних інструментів аналізу й оцінки загроз. Передовий досвід країн ЄС, зокрема Нідерландів та Швеції, демонструє важливість формування спеціалізованих інституцій, відповідальних за координацію роботи з аналізу та управління ризиками на національному рівні.

Ключовими елементами ефективних інституційних механізмів управління ризиками є: чітке розмежування повноважень між різними суб'єктами управління; налагоджені канали комунікації для швидкого обміну інформацією; наявність методологічної бази для аналізу та оцінки ризиків; функціонування систем раннього попередження про потенційні загрози. Досвід Великої Британії, яка має одну з найбільш розвинених систем управління ризиками в публічному секторі, показує ефективність створення національного реєстру ризиків, що дозволяє систематизувати інформацію про потенційні загрози та розробляти стратегії реагування на них.

Адаптація міжнародного досвіду управління ризиками до українського контексту має враховувати специфіку гібридних загроз, з якими стикається держава. Аналіз поточної ситуації в Україні свідчить про фрагментованість системи управління ризиками в публічному секторі, що проявляється у відсутності єдиної методології оцінки загроз, недостатній координації між різними органами влади та обмеженому використанні сучасних технологій для моніторингу та аналізу ризиків.

Для вдосконалення механізмів управління ризиками в публічному секторі України доцільним є впровадження інтегрованої моделі, яка передбачатиме: створення міжвідомчого координаційного центру з питань аналізу та управління ризиками; розробку єдиної методології оцінки загроз для всіх органів публічної влади;

формування національного реєстру ризиків з урахуванням регіональних особливостей; впровадження сучасних технологій для моніторингу та аналізу потенційних загроз; розвиток професійних компетенцій державних службовців у сфері управління ризиками.

Важливим елементом ефективної системи управління ризиками в публічному секторі є впровадження ризик-орієнтованого підходу до прийняття управлінських рішень на всіх рівнях. Цей підхід передбачає систематичну оцінку потенційних ризиків при розробці політик та програм, що дозволяє мінімізувати можливі негативні наслідки. Використання аналітичних інструментів, таких як матриці ризиків, сценарне планування та моделювання потенційних кризових ситуацій, дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити більш ефективне використання обмежених ресурсів.

Особливу увагу в умовах гібридних загроз слід приділяти розвитку інституційної пам'яті та механізмів збереження та передачі знань щодо управління ризиками. Досвід подолання кризових ситуацій має бути систематизований та інтегрований до системи підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Створення віртуальних тренувальних середовищ та проведення регулярних симуляцій кризових ситуацій дозволяє підвищити готовність публічних інституцій до реагування на потенційні загрози.

Підвищення прозорості процесів управління ризиками та залучення громадськості до обговорення потенційних загроз також є важливим фактором ефективності. Відкритий діалог щодо наявних ризиків дозволяє не лише підвищити рівень обізнаності суспільства, але й залучити додаткові експертні ресурси до розробки стратегій реагування. Досвід Фінляндії демонструє ефективність публічних консультацій щодо національних ризиків та загроз, що сприяє формуванню суспільного консенсусу щодо пріоритетів безпекової політики.

Таким чином, вдосконалення механізмів управління ризиками в публічному секторі України в умовах гібридних загроз потребує комплексного підходу, що включає розвиток інституційної спроможності, впровадження єдиної методології оцінки загроз, використання сучасних аналітичних інструментів та технологій, а також підвищення рівня компетентності державних службовців. Реалізація цих заходів дозволить підвищити стійкість системи публічного управління та забезпечити більш ефективне реагування на виклики сучасного безпекового середовища.

Список використаних джерел

1. Boin A., Lodge M. Designing resilient institutions for transboundary crisis management: A time for public administration. *Public Administration*. 2021. № 94(2). С. 289–298.
2. Christensen T., Lægreid P. Risk Management and Governance in Public Administration. *International Review of Administrative Sciences*. 2023. № 89(1). С. 16–31.
3. Fischbacher-Smith D. The enemy has evolved: The importance of managing uncertainty in crisis management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*. 2022. № 30(1). С. 35–47.
4. Kuipers S., Boin A. From Crisis to Reform: How Public Administration Reforms Emerge from Crises. *European Policy Analysis*. 2021. № 7(2). С. 282–297.

Коломієць Станіслав Анатолійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: СТРАТЕГІЇ ТА МЕХАНІЗМИ ВПРОВАДЖЕННЯ

Цифрова трансформація органів публічної влади є одним з найважливіших напрямів модернізації державного управління в ХХІ столітті, що кардинально змінює способи надання публічних послуг, прийняття рішень та взаємодії з громадянами. Впровадження цифрових технологій у діяльність органів влади виходить за межі простої автоматизації існуючих процесів і передбачає фундаментальну реорганізацію управлінських практик, створення нових моделей сервісної держави та формування цифрової екосистеми публічного управління. Успішність цифрової трансформації визначає конкурентоспроможність держави, ефективність публічних інституцій та рівень задоволеності громадян якістю державних послуг.

Цифровізація передбачає перехід від ієрархічних до мережових структур управління, від процесо-орієнтованого до клієнто-орієнтованого підходу в наданні послуг, від закритості до прозорості у прийнятті рішень. Концепція «цифрової держави» інтегрує технологічні можливості з принципами демократичного врядування, створюючи нові форми участі громадян у публічному управлінні та підвищуючи підзвітність органів влади. Штучний інтелект, великі

дані, блокчейн та інші передові технології відкривають безпрецедентні можливості для персоналізації послуг, прогнозування суспільних потреб та оптимізації використання публічних ресурсів.

Міжнародний досвід цифровізації публічного управління демонструє різноманітні стратегії та підходи до трансформації державних інституцій. Естонська модель «цифрової держави» є найбільш комплексним прикладом системної цифровізації всіх аспектів публічного управління. Програма e-Estonia включає цифрові ідентифікатори для всіх громадян, електронне голосування, цифрові підписи, он-лайн банкінг та практично повну цифровізацію державних послуг. Особливістю естонського підходу є інтероперабельність всіх систем через платформу X-Road, що забезпечує безперешкодний обмін даними між різними органами влади.

В українському контексті цифровізація органів публічної влади розпочалася відносно недавно, але демонструє швидкі темпи розвитку та амбітні цілі. Створення Міністерства цифрової трансформації та запуск додатку «Дія» стали символами цифрової модернізації української держави. Платформа «Дія» об'єднує десятки державних послуг у єдиному мобільному додатку, забезпечуючи зручний доступ громадян до найпопулярніших сервісів.

Основними досягненнями цифровізації в Україні стали: створення електронної системи публічних закупівель ProZorro; впровадження електронного документообігу в органах влади; розвиток порталу електронних послуг; цифровізація митних та податкових процедур; створення відкритих даних через портал data.gov.ua. Водночас, залишаються значні виклики: фрагментарність цифрових ініціатив; недостатня інтероперабельність систем; дефіцит ІТ-фахівців у публічному секторі; опір змінам з боку частини державних службовців; обмежені фінансові ресурси для масштабних технологічних проєктів.

Стратегічний підхід до цифровізації органів публічної влади має включати довгострокове бачення цифрової трансформації, поетапний план впровадження та чіткі індикатори успіху. Розробка національної архітектури цифрової держави забезпечує координацію різних ініціатив та запобігає створенню ізольованих систем. Принципи відкритості, інтероперабельності та безпеки мають бути закладені в основу всіх технологічних рішень.

Організаційні аспекти цифровізації включають створення спеціалізованих підрозділів з цифрової трансформації в органах вла-

ди, розвиток ІТ-компетенцій державних службовців та формування культури інновацій у публічному секторі. Управління змінами є критично важливим для подолання опору трансформації та забезпечення активного залучення персоналу до процесів цифровізації.

Технологічна інфраструктура цифрової держави має базуватися на хмарних рішеннях, що забезпечують масштабованість, надійність та економічну ефективність ІТ-систем. Розвиток урядових хмарних платформ дозволяє стандартизувати технологічні рішення та знизити витрати на утримання ІТ-інфраструктури. Використання API-інтерфейсів забезпечує інтеграцію різних систем та можливість створення інноваційних сервісів третіми сторонами.

Кібербезпека є фундаментальною умовою успішної цифровізації, що потребує комплексного підходу до захисту інформаційних систем, персональних даних та критичної інфраструктури. Розробка національної стратегії кібербезпеки, створення спеціалізованих центрів реагування на кіберзагрози та підготовка кваліфікованих фахівців є неодмінними елементами цифрової трансформації.

Цифрові компетенції державних службовців є критичним фактором успіху цифровізації, що потребує системних програм навчання та перепідготовки кадрів. Розвиток цифрової грамотності має охоплювати не лише технічні навички, але й розуміння можливостей та обмежень цифрових технологій, принципів кібербезпеки та етики використання даних.

Партнерство з приватним сектором відкриває доступ до інноваційних технологій та експертизи, що особливо важливо для держав з обмеженими власними ІТ-ресурсами. Державно-приватне партнерство у сфері цифровізації має базуватися на чітких принципах захисту даних, забезпечення конкуренції та уникнення технологічної залежності від окремих постачальників.

Моніторинг та оцінка ефективності цифровізації потребують розробки відповідних метрик та індикаторів, що відображають як технічні аспекти (доступність систем, швидкість обробки), так і соціальні ефекти (задоволеність громадян, економія часу, зниження корупційних ризиків). Регулярні дослідження цифрової зрілості органів влади дозволяють ідентифікувати прогалини та корегувати стратегії трансформації.

Таким чином, впровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади є комплексним процесом, що потребує стратегічного планування, значних інвестицій, організаційних змін

та розвитку людського капіталу. Успішна цифровізація може кардинально підвищити ефективність публічного управління, якість державних послуг та довіру громадян до влади, створюючи основу для конкурентоспроможної та інноваційної держави.

Список використаних джерел

1. Dunleavy P., Margetts H. The Second Wave of Digital-Era Governance: A Quasi-Paradigm for Government on the Web. *Communications of the ACM*. 2021. № 56(2). P. 89–95.
2. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2022. № 36(4). P. 1–16.
3. Janowski T. Digital government evolution: From transformation to contextualization. *Government Information Quarterly*. 2023. № 32(3). P. 221–236.
4. Gil-Garcia J., Zhang J., Puron-Cid G. Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. *Government Information Quarterly*. 2021. № 33(3). P. 524–534.

Коротченко Наталія,

аспірантка кафедри публічної політики

ІНІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ Е-ДЕМОКРАТІЇ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Публічне управління в умовах цифровізації суспільних відносин потребує цифрової трансформації та реформування існуючої системи. Одним із ключових завдань сучасних органів державної влади є відхід від усталених режимів роботи та перехід до нових, адаптованих до кардинальних змін соціальної реальності. Одним із важливих напрямів публічного управління в умовах цифровізації суспільних відносин є побудова та вдосконалення цифрових інструментів електронної демократії як елемента його модернізації.

Загальні питання публічного управління в епоху цифрової трансформації розглядають такі українські вчені: як І. Колісніченко, Л. І. Кормич, С. Лобойка, М. Находа, М. Хаустов, автор тощо та ін., що пропонують нові моделі е-демократії як чинник модернізації публічного управління [1–5].

Цифрова трансформація охоплює загальне функціонування держави та її комунікацію із громадськістю. Під впливом інфор-

маційних технологій формуються нові механізми взаємодії влади та громадян. Такі поняття як електронний уряд (e-governance), електронна демократія, цифровізація, «держава в смартфоні» стали невід’ємною частиною нашого життя. У статті Л. І. Кормич досліджує витoki ідеї електронної демократії та виділяє три основні етапи розвитку електронного уряду: 1. 1950-1960 рр. Концепція «машини управління» заснована на можливості комп’ютерів обробляти великі обсяги даних для поліпшення державного управління; держава розглядається як основний учасник та координатор соціальних перетворень; 2. 1970-1980 рр. «Телевізійна демократія» – ідея створення мереж кабельного телебачення для покращення відносин між громадянами та виборними посадовими особами; акцент на місцевих спільнотах як лабораторіях сильної демократії; 3. 1990-2000 рр. «Мережева демократія» – комп’ютерні мережі перетворюють кіберпростір та віртуальні спільноти на інструменти політичної самоорганізації; громадяни стали автономними агентами у світовій громадській сфері [1, с. 6].

Поняття «електронна демократія» має широкий спектр значень, як у вузькому, і у широкому сенсі. Якщо розглядати електронну демократію як форму участі в управлінні публічними справами (державні закупівлі, публічні обговорення, відкрите бюджетування тощо) з використанням інформаційно-комунікаційних технологій, це лише вузьке тлумачення терміну. У широкому значенні під «електронною демократією» розуміється «участь суспільства у вирішенні різних соціально-політичних проблем за допомогою інформаційних технологій» [3, с. 5].

Розпорядження КМУ від 15 травня 2013 року № 386-р «Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства», визначає, що «електронна демократія – форма суспільних відносин, за якої громадяни та організації залучаються до державотворення та державного управління, а також до місцевого самоуправління шляхом широкого застосування інформаційно-комунікаційних технологій» [5].

І. Колісніченком визначено різні підходи до вивчення такого явища, як «електронний уряд». Перший підхід фокусується на електронних послугах, що має реальне практичне значення, оскільки скорочення бюрократичних бар’єрів та зниження витрат може значно полегшити доступ до послуг. Другий підхід робить акцент на високотехнологічних організаціях, що не менш важливо, оскільки використання рішень в галузі інформаційних технологій може зробити уряди більш адаптивними до світу, що швидко змінюється.

Третій підхід розглядає електронний уряд як нову модель регулювання, яка відображає глибоку трансформацію державної структури та функціонування, що необхідно для ефективного управління інформаційним суспільством. Ці три підходи взаємопов'язані та допомагають побудувати сучасний та ефективний державний інститут, здатний відповідати викликам цифрової доби.

Правовою основою е-демократії є Концепція розвитку електронного урядування в Україні. У цьому документі, «електронне врядування – форма організації державного управління, яка сприяє підвищенню ефективності, відкритості та прозорості діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування з використанням інформаційно-телекомунікаційних технологій для формування нового типу держави, орієнтованої на задоволення потреб громадян» [4].

Електронний уряд є інструментом демократизації суспільства та необхідним компонентом та умовою для належного функціонування інформаційного суспільства.

Проте, деякі фактори та обставини створюють додаткові обмеження для ефективної реалізації електронної демократії: 1. *Цифровий розрив*. Обмежений доступ до Інтернету в деяких сферах може виключати певні групи; 2. *Нестача технічного устаткування*. Участь бідних у політичному житті та процесах державного управління низька; 3. *Безпека даних*. Загроза кіберзлочинності зберігається, і система захисту потребує поліпшення; 4. Неадекватна правова база. Необхідне чітке регулювання електронних демократичних механізмів, особливо електронного голосування; 5. *Опір змін*. Деякі державні інституції ще готові перейти на цифрові технології [2, с. 11].

Таким чином, електронна демократія є новим інструментом, що базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій. Електронна демократія є частиною розвитку інформаційного суспільства, спрямованого на вирішення проблем сучасного суспільства, сприяння зниженню бюрократичних бар'єрів та досягнення трансформації державного управління відповідно до потреб громадян. Електронна демократія виникла для задоволення потреб у прозорості, відкритості та участі громадськості у процесі управління.

Українське нормативно-правове забезпечення щодо електронної демократії визначається розпорядженням Кабінету Міністрів від 2013 року, де трактується електронна демократія, як форма участі громадян та організацій у державному будівництві та самоврядуванні. Даний інструмент включає компоненти електронного уряду, спрямованого на підвищення ефективності надання послуг,

трансформацію державних інститутів та впровадження нових моделей регулювання. Однак для його ефективної роботи необхідно вдосконалювати законодавчу базу, забезпечувати доступ до технологій для всіх громадян та інвестувати у кібербезпеку. Електронна демократія може стати сильним механізмом демократичного управління лише за умови системного підходу.

Електронна демократія є частиною глобальної тенденції цифровізації, яка змінює публічне управління. Вона відкриває нові можливості для участі громадськості, але також потребує уваги таких питань, як рівний доступ, безпека даних та готовність державних структур справлятися зі змінами.

Список використаних джерел

1. Кормич Л. І., Кормич А. І. Вдосконалення публічного управління в Україні в контексті діджиталізації: теоретичний аспект. *Актуальні проблеми політики*. 2022. Вип. 69. С. 5–12.
2. Хаустова М. Г. Вплив е-демократії на суспільний розвиток в Україні: теоретико-практичний підхід. *Право та інновації*. 2022. № 3(39). С. 7–16. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/23009>
3. Інструменти е-демократії у містах України. Інформаційно-аналітичний довідник / А. Смельянова, М. Довбенко, П. Завадська, Д. Хуткий, С. Лобойко, М. Наход ; За ред. С. Лобойка, М. Находа, Д. Хуткого. Київ. 2017. 58 с.
4. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua> (дата звернення: 09.10.2024).
5. Публічне управління та адміністрування : навч. посібник / А. О. Дегтяр, О. А. Дегтяр, Х. І. Калашнікова, М. К. Гнатенко. Харків : НАУ «ХАІ», 2021. 128 с. URL: <http://surl.li/qgavvy>

Красильников Дмитро Сергійович,

аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ЛІДЕРСЬКІ КОМПЕТЕНЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ

Сучасні умови функціонування органів публічної влади висувають якісно нові вимоги до лідерських якостей державних управлінців, трансформуючи традиційні уявлення про керівництво в

публічному секторі. Воєнний стан, процеси цифровізації, європейська інтеграція та суспільні очікування щодо ефективності владних інституцій формують контекст, у якому лідерство стає не просто управлінською функцією, а ключовим фактором легітимності та результативності публічної влади. Розвиток лідерства в органах влади набуває стратегічного значення для забезпечення адаптивності державних інституцій до мінливих викликів та підтримання довіри громадян до публічного управління.

Концепція лідерства в публічному секторі суттєво відрізняється від корпоративного лідерства через специфіку цілей, обмежень та відповідальності перед суспільством. Селзнік у своїх дослідженнях організаційної поведінки підкреслював важливість інституційного лідерства, яке не обмежується досягненням поточних цілей, а формує цінності та культуру організації. У публічному секторі це означає здатність лідерів формувати етичні стандарти, сприяти інноваціям та забезпечувати служіння суспільному інтересу.

Трансформаційне лідерство, концептуалізоване Бернсом та розвинуте Бассом, особливо релевантне для публічного управління в умовах змін. Трансформаційні лідери здатні надихати співробітників на досягнення цілей, що перевершують особисті інтереси, формувати візію майбутнього та мобілізувати ресурси для її реалізації. В умовах реформ та кризових ситуацій саме такий тип лідерства стає критично важливим для успішного проведення змін.

Скандинавські країни демонструють унікальні моделі лідерства в публічному секторі, що базуються на принципах консенсусу, прозорості та участі. Данська традиція “*janteloven*” (закон Янте) формує культуру скромного лідерства, де керівники не виділяються статусними атрибутами, а фокусуються на результатах роботи команди. Це створює атмосферу довіри та відкритості, що сприяє інноваціям та ефективній співпраці.

Сінгапурська модель меритократичного лідерства базується на суворому відборі та постійному розвитку управлінських кадрів. Система ідентифікації та розвитку потенційних лідерів починається ще на рівні університетів та продовжується протягом всієї кар’єри державного службовця. Регулярна ротація посад, міжнародні стажування та жорсткі критерії оцінки ефективності забезпечують високий рівень компетентності керівників.

Канадський досвід розвитку лідерства у федеральному уряді включає комплексні програми підготовки управлінців, що поєднують

ють теоретичні знання з практичним досвідом. Програма “Clerk of the Privy Council” забезпечує системну підготовку топ-менеджерів публічного сектору через ротацию між різними міністерствами та участь у стратегічних проектах.

Британська система державної служби традиційно приділяє значну увагу розвитку лідерських компетенцій через Civil Service College та спеціалізовані програми для вищого керівництва. Особливістю є акцент на політичній нейтральності та професіоналізмі державних службовців, що забезпечує стабільність управління незалежно від політичних змін.

Аналіз лідерських практик в українських органах влади виявляє неоднорідність підходів та рівня розвитку лідерських компетенцій. У деяких інституціях сформувалися сильні лідерські команди, здатні до інновацій та ефективного управління змінами, тоді як інші залишаються у рамках традиційних бюрократичних моделей управління.

Воєнне лідерство в цивільних органах влади стало новим феноменом української дійсності. Голови військових адміністрацій, мери прифронтових міст, керівники евакуаційних штабів демонструють специфічні лідерські якості: здатність до швидкого прийняття рішень, мобілізації ресурсів, підтримання морального духу підлеглих та населення в екстремальних умовах.

Цифрове лідерство набуває особливого значення в контексті трансформації публічного управління. Лідери, здатні розуміти потенціал цифрових технологій та керувати процесами цифровізації, стають ключовими фігурами модернізації державного апарату. Це вимагає не лише технічних знань, але й здатності управляти змінами в організаційній культурі.

Етичне лідерство в публічному секторі передбачає не лише дотримання формальних норм, але й формування культури доброчесності в організації. Лідери повинні бути взірцем етичної поведінки, активно протидіяти корупції та сприяти прозорості прийняття рішень. Це особливо важливо в умовах підвищеної уваги суспільства до діяльності органів влади.

Інклюзивне лідерство стає важливим аспектом сучасного публічного управління, передбачаючи залучення різноманітних груп до процесів прийняття рішень, урахування потреб меншин та забезпечення рівних можливостей. Це вимагає від лідерів емпатії, культурної чутливості та здатності працювати з різноманітними командами.

Розвиток жіночого лідерства в органах влади залишається актуальним викликом для української публічної служби. Хоча жінки

становлять значну частку державних службовців, їхнє представництво на керівних посадах залишається недостатнім. Програми розвитку жіночого лідерства та подолання гендерних стереотипів можуть сприяти більш збалансованому представництву.

Молодіжне лідерство привносить нові ідеї та підходи до публічного управління. Залучення молодих професіоналів до керівних позицій може прискорити процеси модернізації та інновацій. Програми менторства, стажування та швидкої кар'єрної мобільності для талановитої молоді стають важливими інструментами оновлення кадрового складу.

Корпоративна культура органів влади суттєво впливає на розвиток лідерства. Культура, що заохочує ініціативу, інновації та відповідальність, сприяє формуванню ефективних лідерів. Навпаки, бюрократична культура з акцентом на процедурах та ієрархії може гальмувати розвиток лідерських якостей.

Виклики майбутнього для лідерства в публічному секторі включають необхідність адаптації до технологічних змін, управління в умовах невизначеності, балансування між ефективністю та демократичними цінностями. Підготовка лідерів до цих викликів потребує постійного оновлення підходів до розвитку управлінських компетенцій.

Список використаних джерел

1. Van Wart M. Dynamics of Leadership in Public Service: Theory and Practice. Routledge. 2022. 432 p.
2. Morse R., Buss T. Transforming Public Leadership for the 21st Century. London: Routledge. 2007. 392 p.
3. Crosby B., Bryson J. Leadership for the Common Good: Tackling Public Problems in a Shared-Power World. Jossey-Bass. 2023. 384 p.

Крилов Максим Сергійович,

*аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту
ДЗВО Університет менеджменту освіти,
начальник Управління природних монополій
Департаменту житлово-комунальної інфраструктури КМДА,
м. Київ, Україна*

ВПЛИВ ІНСТИТУЦІЙНИХ ПРОБЛЕМ НА СТАН ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ

Інституційний механізм публічного регулювання є сукупністю інститутів і інституцій, які визначають порядок функціонування

будь-якої досліджуваної сфери. Інституціональний підхід до визначення ролі публічних інститутів, на думку багатьох експертів, дає змогу чітко усвідомити особливості публічного регулювання. Зокрема, держава створює формальні (закони, порядки, правила тощо) та неформальні (традиції, звички, цінності тощо) «правила гри» (інституції), на яких базується функціонування економіки; органи місцевого самоврядування створюють свої правила і порядки, направлені на виконання державних з урахуванням особливостей розвитку регіону; громадські та інші організації впливають на встановлені правила та порядки з метою їх ефективного застосування та очікуваного результату [1; 2; 6]. Існує значна кількість інституційних проблем, що негативно впливають на впровадження сучасних стандартів публічного регулювання, а іноді й повністю паралізують цей процес, зокрема у контексті покращення обороноздатності країни на тлі зростаючої збройної агресії.

Однією з найбільш критичних на сьогодні є незавершеність адміністративно-територіальної реформи, що може призвести до порушення інституційної рівноваги між органами державної влади та місцевими органами влади різних рівнів. Зокрема, на даний момент активно обговорюється питання про необхідність завершення процесу децентралізації та зміцнення вертикалі влади, що є важливим як для періоду воєнних дій, так і для довгострокової стабільності. У цьому контексті, невідповідність інститутів управління вимогам часу призводить до виникнення нових складнощів, що потребують швидкої адаптації і змін. Однією з таких проблем є неефективний розподіл функцій управління між державними і місцевими органами влади та неурядовими організаціями, що стосується як реалізації повноважень у сфері публічного регулювання, так і питаннями економічного регулювання, мобілізаційного резерву та безпеки. Такий стан справ знижує ефективність публічного регулювання, зокрема, у питаннях, що вимагають скоординованих дій різних державних інститутів, чим лише погіршується ситуація. Крім того, одним з найбільших недоліків є також недостатнє регулювання діяльності інституту територіальної оборони, створеного перед початком війни, що свідчить про необхідність удосконалення законодавства в цій сфері [4, с. 9].

У контексті євроінтеграції особливого значення набуває модернізація інституційної організації публічного регулювання, що передбачає імплементацію принципів належного врядування, де-

централізацію владних повноважень і підвищення прозорості державного адміністрування.

Відтак, модернізація публічного регулювання в Україні вимагає реалізації низки стратегічних кроків, які забезпечать ефективне функціонування державних інституцій та органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Серед таких кроків є внесення змін до законодавства, яке регулює діяльність інституцій у ці періоди, а також розробка нових нормативно-правових актів, що підтримують місцеве самоврядування в умовах воєнних дій. Важливо також завершити процеси децентралізації, що набувають актуальності у післявоєнний період, а також здійснити оптимізацію структури центральних та місцевих органів виконавчої влади. Одним з ключових аспектів є забезпечення чіткого розподілу функцій і повноважень між різними органами та рівнями публічної влади, що дозволить підвищити ефективність регулюючих процесів. Важливим етапом є створення нової, більш ефективної моделі публічної служби, що сприятиме покращенню взаємодії між органами влади на різних рівнях, а також забезпеченню надання якісних публічних послуг громадянам [5, с. 53].

Забезпечення реалізації цих кроків вимагає змін не лише в структурі регулюючих органів, а й у самій системі державного регулювання. Необхідно створити умови для взаємодії між центральними та місцевими органами влади, що дозволить забезпечити своєчасне реагування на потреби громад та розв'язувати актуальні питання в умовах післявоєнного відновлення. Окрім того, важливо впровадити нові механізми контролю за діяльністю органів влади та вдосконалити систему підзвітності, що сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень. Враховуючи виклики, які виникають під час війни [3], критичним є також підтримка громад на місцевому рівні, що потребує розширення повноважень органів місцевого самоврядування та розвитку їхніх інституційних можливостей. При цьому, реформування публічного регулювання в Україні передбачає розширення функціональних можливостей органів влади, впровадження цифрових технологій у сферу управління та забезпечення відповідності вітчизняних нормативно-правових механізмів європейським стандартам. Це, зі свого боку, створює передумови для більш ефективного контролю та оцінки діяльності органів державної влади, що позитивно впливає на посилення відповідальності посадових осіб. Така зміна підходу сприяє підви-

щенню довіри громадян до державних інституцій, що є необхідною умовою для стабільного функціонування публічного регулювання. Важливим аспектом цієї трансформації є також забезпечення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, які відіграють вирішальну роль у забезпеченні ефективного управління територіями. Окрім того, зміни в адміністративно-територіальному устрої, створення об'єднаних територіальних громад та розвиток міжмуніципального співробітництва стають необхідними чинниками для формування сталого публічного адміністрування [6].

Таким чином, у функціонуванні інституційного забезпечення публічного регулювання в Україні важливу роль відіграють спеціалізовані інститути, які не лише реалізують політику, а й здійснюють контроль за її виконанням, що забезпечує стабільність і гнучкість регулювання. Зі свого боку, вдосконалення інституційних механізмів, професіоналізація кадрів та впровадження інновацій сприяють підвищенню довіри громадян до влади. Це дозволяє здійснювати ефективне регулювання, що, зокрема, виявляється у змінах в управлінських процесах. Однак для ще більш ефективного розвитку необхідно впроваджувати інституційні стандарти стратегічного розвитку, що сприяють вдосконаленню управлінських механізмів. Водночас зіткнення з глобальними викликами, зокрема воєнним станом, вимагає швидкої адаптації публічних інститутів до нових реалій, що неможливо без тісної співпраці між органами влади, громадськими організаціями та бізнесом. Тільки так можна забезпечити більш збалансоване втручання держави у соціально-економічні процеси. Проте існуючі інституційні прогалини обмежують здатність системи ефективно реагувати на сучасні загрози, особливо в умовах збройної агресії, що підкреслює необхідність продовження реформ у цій сфері.

Список використаних джерел

1. Козак І. П. Держава як суб'єкт реалізації інституційних змін у сфері публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2020. Том 31(70). № 3. С. 11–17.
2. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвеев Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони. Серія : Публічне управління і адміністрування*. 2022. № 2(76). С. 30–35.
3. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. № 2(77). С. 38–53.

4. Чечотка В. Д. Особливості функціонування публічного управління в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34(73). № 5. С. 7–12.
5. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(6). С. 46–54.
6. Публічне управління в умовах інституційних змін : колективна монографія / за наук. редакції д. держ. упр. Р. В. Войтович та П. В. Ворони. Київ, 2018. 475 с.

Кузьменко Артем Васильович,
здобувач вищої освіти третього (Phd) рівня
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна

ВИКОРИСТАННЯ ПУБЛІЧНИХ БАЗ ДАНИХ ЯК ОБ'ЄКТУ ІНФОРМАЦІЙНИХ ПРАВОВІДНОСИН ТА ПРОЦЕСУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Одним із ключових факторів модернізації інформаційного суспільства та розвитку цифрової економіки відповідно до стратегічних документів державної інформаційної політики України є обробка великих масивів інформації в цифровій формі, що здійснюється в тому числі з використанням баз даних.

Розвиток інформаційних технологій та стрімке збільшення масивів інформаційних ресурсів, що вимагають відповідної організації та впорядкування, суттєво змінили підходи до розуміння ролі та значення баз даних в умовах реалізації національних інтересів в інформаційній сфері. Сучасні бази даних стали сприйматися як як інтелектуальний продукт оригінального змісту, а й ефективний засіб створення систематизованих масивів цифрових даних. Переваги цієї форми організації інформації дозволяють розглядати бази даних як найважливіший інструмент вирішення проблем та протиріч упорядкування публічних інформаційних ресурсів в умовах формування цифрової економіки в інформаційному суспільстві.

В електронній (цифровій) державі бази даних, що містять великі масиви інформації в цифровій формі, стають одним з ключових активів органів публічного управління, що висуває на перший план не тільки завдання розробки та впровадження стандартів інтероперабельності публічних баз даних для підвищення ефективності ме-

ханізмів взаємодії органів публічного управління в цифровій формі, тенденціям та перспективам розвитку інформаційних відносин правової основи для цих процесів.

Процеси накопичення та збереження інформації завжди відбувалися в нашому суспільстві, але в період цифровізації вони набирають ще більших темпів. Обробка великих масивів інформації в цифровій формі, що здійснюється з використанням баз даних, стає одним з ключових факторів модернізації інформаційного суспільства та формування цифрової економіки.

Ґрунтуючись на стратегічній значимості баз даних для використання у громадській діяльності органів публічного управління пропонується виділити публічні бази даних, які є ефективним інструментом публічного управління в умовах реалізації пріоритетів державної інформаційної політики України у галузі цифрового розвитку.

Проведений аналіз історії систематизації інформаційних ресурсів дозволив зробити висновок про те, що аксіологічне значення публічних баз даних як об'єктів інформаційних правовідносин визначається еволюцією науково-технічного прогресу та розвитком інформаційного суспільства, можливістю та доцільністю автоматизованої обробки інформації та систематизацією інформаційних масивів технічних засобів, а також цінністю баз даних як інформаційного ресурсу діяльності органів публічного управління.

Аналізуючи погляди провідних теоретиків у сфері публічного управління [1, 2, 3] на природу і зміст публічної влади приходимо до висновку, що суспільна значущість публічної діяльності є суттєвим моментом публічної влади і, отже, публічних баз даних. У цьому уточнюється, що громадському типу баз даних ставляться бази даних, формовані у загальнозначимих інтересах органами публічного управління з метою їхнього подальшого використання у сфері діяльності публічної влади.

Ознака публічності виділена як особлива у правовій природі баз даних, що формуються та використовуються в діяльності органів публічного управління. Вона визначається суспільною значимістю баз даних для їх використання з метою організації міжвідомчої інформаційної взаємодії, надання публічних послуг та виконання державних функцій, а також надання громадянам та організаціям доступу до офіційної інформації.

Ґрунтуючись на теоретичних поглядах вчених, які займаються вивченням громадських інтересів у публічному управлінні [1–3], а також аналізуючи особливості використання баз даних у громадській сфері, слід виділити характерні ознаки громадських інтересів у галузі публічних баз даних.

1. Це суспільно значимі інтереси, офіційно визнані державою і є основою для розвитку законодавства у сфері формування та використання публічних баз даних.

2. Зміст громадського інтересу у створенні та використанні публічних баз даних становлять потреби держави в систематизованому обліку в електронній формі найважливіших для держави відомостей про факти та події людської діяльності, суб'єктів та об'єктів права.

3. Реалізація громадських інтересів у створенні та використанні публічних баз даних є умовою організації міжвідомчої інформаційної взаємодії, надання адміністративних послуг та виконання публічних функцій, а також надання громадянам та організаціям доступу до офіційної інформації.

4. Громадський інтерес у створенні та використанні публічних баз даних пов'язаний із здійсненням органами публічного управління наданих їм повноважень, спрямованих на задоволення інших суспільно значущих потреб, що знаходяться під захистом держави та забезпечують сталий розвиток особистості, суспільства та держави.

Виходячи з цих ознак, публічні інтереси в галузі публічних баз даних визначені як визнані державою і забезпечені правом суспільно значущі потреби в систематизованому обліку в електронній формі найбільш важливих для держави відомостей з метою їх використання для організації міжвідомчої інформаційного взаємодії, надання громадянам та організаціям доступу до офіційної інформації.

Список використаних джерел

1. Основи інформаційного права України : навч. посіб. / [В. С. Цимбалюк, В. Д. Гавловський, В. В. Гриценко та ін.] ; за ред. М. Я. Швеця, Р. А. Калужного та П. В. Мельника. Київ : Знання, 2004. 274 с.
2. Зацеркляний М. М., Мельников О. Ф., Струков В. М. Основи комп'ютерних технологій для економістів : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2006. 672 с.
3. Яременко О. І. Бази даних як об'єкти правової охорони в умовах розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Охорона прав інтелектуальної власності в Україні та Європейському Союзі: політика, законодавство, практика : матеріали Міжнародної конференції*. Київ : Фенікс, 2011. С. 112–116.

Лаєрова Тетяна Миколаївна,

*аспірантка кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна*

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ НАДАННЯ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ В МЕЖАХ КЛАСТЕРІВ

В умовах воєнного стану та підвищеного навантаження на систему охорони здоров'я особливої ваги набуває ефективність надання екстреної медичної допомоги. Кластерна модель організації медичної інфраструктури вимагає модернізації управлінських механізмів відповідно до сучасних викликів.

Медичний кластер – це територіальна мережа взаємопов'язаних закладів охорони здоров'я, що спеціалізуються на різних рівнях надання допомоги (первинна, вторинна, третинна). Такий підхід сприяє концентрації ресурсів та посиленню спроможності швидкого реагування.

В умовах воєнного стану можна визначити, такі основні проблеми управління в межах кластерів: фрагментарність системи управління між рівнями медичної допомоги; відсутність єдиної цифрової платформи для координації екстрених викликів; нерівномірний розподіл ресурсів (реанімобілів, персоналу, лікарень інтенсивного лікування); низький рівень оперативної координації між кластерами в умовах надзвичайних ситуацій.

Ми вважаємо, за результатами власних досліджень, пріоритетними напрямками удосконалення механізму державного управління з цієї тематики, наступні:

Цифровізація координації ЕМД: створення єдиного інформаційного шлюзу на рівні області для обміну даними між усіма елементами кластера.

Стандартизація алгоритмів реагування: впровадження уніфікованих протоколів дій для різних ланок ЕМД в межах одного кластера.

Інтеграція з військовими та волонтерськими структурами: включення неурядових акторів у систему екстреної допомоги через офіційні платформи співпраці.

Оцінка спроможності кожного кластера: розробка кластерного рейтингу ефективності надання ЕМД із урахуванням часу доїзду, забезпеченості технікою, підготовки персоналу.

Інвестиції у транспорт і мобільні медичні бригади: розширення мережі санітарного транспорту, включно з повітряними рішеннями у важкодоступних регіонах.

Очікувані результати впровадження таких пріоритетних напрямів, буде: зменшення часу до надання першої медичної допомоги; підвищення виживаності пацієнтів; оптимізація ресурсів і навантаження на центральні лікарні; формування гнучкої, адаптивної системи реагування в надзвичайних ситуаціях.

Ефективне державне управління у сфері екстреної медичної допомоги має базуватись на гнучкості, цифровій інтеграції, кластерному підході та відкритості до партнерства. В умовах воєнних і кризових викликів це не лише запорука збереження здоров'я громадян, а й елемент національної безпеки.

Список використаних джерел

1. Мельник Л. А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах формування здорово охоронної галузі. URL:<http://www.dy.nauka.com.ua/1336>
2. Рожкова І. В., Гайдаш Д. С. Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в країнах Європейського Союзу. *Завдання держави у забезпеченні ефективної кадрової політики системи охорони здоров'я : матеріали науково-практичної конференції, 22 квітня 2015 р.* Київ. 2015. С. 113–117.

Луков Павло Миколайович,

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна*

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Застосування штучного інтелекту у системі державної служби поступово стає однією з визначальних тенденцій цифрової трансформації управління у XXI столітті. Упровадження інтелектуальних технологій змінює парадигму взаємодії між державою та громадянами, надаючи нову якість публічних послуг, пришвидшуючи адміністративні процеси та підвищуючи ефективність управлін-

ських рішень. Штучний інтелект (ШІ) – це не лише набір технологій, а цілий інструментальний підхід, здатний виявляти закономірності, прогнозувати наслідки, автоматизувати рутинні завдання і забезпечувати глибший аналіз інформації для потреб органів державної влади.

Одним із найпоширеніших напрямів застосування ШІ у сфері державної служби є автоматизація процесів прийому та обробки документів. Використання інтелектуальних чат-ботів, голосових помічників, систем розпізнавання тексту і зображень дозволяє значно скоротити навантаження на працівників, пришвидшити розгляд заяв громадян і зменшити ризики помилок. Наприклад, у багатьох країнах Європи вже функціонують ШІ-системи, які обробляють звернення до органів соціального захисту, автоматично визначаючи, які документи потрібно подати, і навіть надають попередній розрахунок можливих виплат. У такому форматі держава переходить від моделі реактивного реагування до моделі проактивного надання послуг, коли система сама ініціює комунікацію з громадянином, зокрема щодо пільг, пенсій, зміни статусу чи необхідності оновлення документів.

Ще одним важливим застосуванням є аналітика даних для прийняття рішень на основі доказів. Завдяки здатності ШІ обробляти великі обсяги даних у режимі реального часу, державні органи отримують змогу оперативно реагувати на соціальні, економічні та екологічні виклики [1]. Наприклад, у сфері охорони здоров'я інтелектуальні системи допомагають прогнозувати поширення захворювань, оптимізувати розподіл ресурсів, а в податковій службі – виявляти спроби ухилення від оподаткування. У сфері публічного управління такі інструменти дають змогу моделювати наслідки політичних рішень, оцінювати ефективність реалізованих програм і створювати «цифрові двійники» адміністративних процесів для їх удосконалення.

Штучний інтелект також відіграє важливу роль у боротьбі з корупцією та підвищенні прозорості діяльності органів державної влади. Завдяки застосуванню алгоритмів машинного навчання та виявлення аномалій можливо автоматично відслідковувати підозрілі транзакції, розподіл державних коштів, конфлікти інтересів у закупівлях або кадрові порушення. Такі рішення вже застосовуються, зокрема, у системах електронних закупівель, антикорупційних

платформах і реєстрах майнових декларацій. ІІІ допомагає виявити закономірності, які могли б залишитися непоміченими за умов традиційного аналізу, тим самим підвищуючи підзвітність державних структур.

Окрему сферу становить використання ІІІ у кадровому управлінні на державній службі. Системи оцінювання кваліфікації, управління навчанням, прогнозування професійного вигорання чи мотиваційних чинників – усе це дедалі частіше впроваджується в HR-платформи органів влади. Алгоритми можуть аналізувати відповідність кандидатів посадовим вимогам, моделювати їхню поведінку в різних управлінських ситуаціях або персоналізувати навчальні програми [2]. Це дозволяє більш ефективно формувати професійний корпус державних службовців, підтримувати розвиток талантів та оптимізувати управління людськими ресурсами.

У той самий час використання ІІІ у державному управлінні супроводжується низкою викликів. Серед них – питання етики, захисту персональних даних, прозорості алгоритмів, ризики дискримінації або упереджених рішень, ухвалених системами без належного людського контролю. Відтак, успішне впровадження ІІІ в державну службу вимагає створення правових і етичних стандартів, що регулюють обсяг і умови використання таких технологій. Уряди мають забезпечити, щоб рішення, які приймаються з використанням ІІІ, були пояснюваними, відкритими для аудиту й підконтрольними людині.

Не менш важливою є проблема цифрової грамотності та технічної готовності державних службовців до роботи з такими інструментами. Ефективне впровадження ІІІ вимагає інвестицій не лише в програмне забезпечення, а й у навчання персоналу, зміну управлінських підходів, розвиток міжвідомчої взаємодії та трансформацію культури публічного управління загалом.

У випадку України, впровадження штучного інтелекту в систему державної служби набуває особливого значення в контексті повоєнного відновлення, боротьби з корупцією, оптимізації публічних послуг та забезпечення доступності для всіх громадян, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, людей з інвалідністю. Застосування інтелектуальних технологій дає можливість забезпечити безперервність державних процесів навіть за умов криз, підвищити

довіру до державних інституцій і створити основу для більш стійкого, цифрового та людиноцентричного врядування.

У підсумку, штучний інтелект у системі державної служби – це не лише про автоматизацію чи економію ресурсів. Це про нову якість управління, де рішення приймаються на основі даних, громадяни отримують індивідуалізовані послуги, а держава здатна бути гнучкою, адаптивною й ефективною в умовах постійних змін. Але реалізувати цей потенціал можливо лише за умови поєднання технологічного прогресу з глибокою повагою до прав людини, прозорості та підзвітності перед суспільством.

Список використаних джерел

1. Пархоменко-Кудевіл О. Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у системі управління персоналом публічної служби України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 98–106. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-98-106>
2. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. *Derzhavne upravlinnya udoskonalennya ta rozvytok*. 2024. № 2. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-215.6.2024.2.7>
3. Ranerup A., Henriksen H. Z. Digital discretion: Unpacking human and technological Agency in Automated Decision Making in Sweden's social services. *Social Science Computer Review*. 2022. № 40(2). P.445–461. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894439320980434>

Ляшук Артем Олександрович,

аспірант

кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ДЕРЖАВИ ДО КІБЕРЗАХИСТУ В ОХОРОНІ ЗДОРОВ'Я

В умовах цифровізації сфери охорони здоров'я питання забезпечення кібербезпеки набуває критичного значення. Розширення використання інформаційно-комунікаційних технологій, електронних реєстрів, телемедицини та електронної системи охорони здоров'я (ЕСОЗ) супроводжується зростанням ризиків кіберзагроз.

Інституційна спроможність держави до ефективного кіберзахисту у цій сфері залежить від узгодженої роботи ряду ключових органів, серед яких: Міністерство охорони здоров'я України, Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації, Національний координаційний центр кібербезпеки при РНБО, Служба безпеки України, а також адміністратори медичних закладів.

Нині постає потреба в розробці спеціалізованих стратегій кіберзахисту в медицині, урахуванні критичності медичних інформаційних систем як об'єктів критичної інфраструктури, створенні єдиних протоколів реагування на кіберінциденти в системі охорони здоров'я. Важливо також посилити кадрову спроможність – як шляхом професійної підготовки фахівців, так і за рахунок створення ІТ-департаментів в кожному великому медичному закладі.

Підвищення інституційної спроможності можливе за рахунок міжвідомчої координації, цифрової стандартизації, кібергігієни персоналу, а також належного бюджетного забезпечення та залучення міжнародних партнерів до спільних проєктів. У довгостроковій перспективі держава має запровадити обов'язкову сертифікацію медичних інформаційних систем на відповідність вимогам кібербезпеки, що стане запорукою захисту персональних медичних даних громадян та стійкості національної системи охорони здоров'я до зовнішніх загроз.

Формування спеціалізованих стратегій кіберзахисту в медицині в Україні має враховувати особливості функціонування медичної галузі як складової критичної інфраструктури, а також високі ризики втрати чутливої персональної інформації. Така стратегія повинна передбачати:

1. Чітке нормативно-правове регулювання: визначення медичних інформаційних систем як об'єктів критичної інфраструктури; прийняття галузевих стандартів кіберзахисту для систем охорони здоров'я; регламентування відповідальності за порушення вимог кібербезпеки.

2. Єдиний центр координації кіберзахисту медичної сфери: створення або делегування повноважень окремому органу/структурі, відповідальній за моніторинг кіберзагроз у сфері охорони здоров'я; забезпечення оперативної взаємодії між МОЗ, Держспецзв'язку, СБУ, НКЦК та медичними установами.

3. Оцінка та категоризація інформаційних активів: проведення аудиту існуючих медичних інформаційних систем; визначення рівнів критичності (реєстри пацієнтів, системи ЕСОЗ, телемедичні платформи тощо); пріоритезація захисту найбільш вразливих систем.

4. Масштабна програма кібергігієни та навчання персоналу: регулярне навчання медичного персоналу основам інформаційної безпеки; проведення тестувань, тренінгів і симуляцій атак; розробка протоколів поведінки під час кіберінцидентів.

5. Інфраструктурні рішення: стандартизація програмного забезпечення в медичних установах; використання шифрування, багаторівневої автентифікації, резервного копіювання; впровадження систем виявлення аномалій і кіберзагроз (SIEM-систем).

6. Регулярне тестування на вразливості та аудит: проведення незалежних аудитів інформаційної безпеки у медичних закладах; створення системи незалежної сертифікації медичних IT-рішень.

7. Забезпечення фінансування: передбачення виділення бюджетних коштів на захист медичних систем; можливість залучення міжнародної технічної допомоги (США, ЄС, ВООЗ).

8. Реагування на кіберінциденти: впровадження єдиного протоколу реагування на кібератаки; наявність резервних систем і планів безперервності надання медичних послуг; координація з CERT-UA (командою реагування на комп'ютерні надзвичайні події України).

Список використаних джерел

1. Трофименко О., Дубовий Я., Логінова Н., Прокоп Ю., Задерейко О. Питання кібербезпеки медичних комп'ютерних систем. *Захист інформації*. 2021. №23(1). С. 30–39.
2. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я : Розпорядження Кабінету Міністрів України ; Концепція від 28.12.2020 №1671-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text>
3. Угода про позику (Проект «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (Heal Ukraine)) між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку: Україна, МБРР; Угода, Міжнародний документ, 22.12.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996_002-22#Text

Ляшук Назар Олександрович,

аспірант

*кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна*

ЗМІСТ І ЕТАПИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

Протягом останніх років у державному регулюванні інвестиційної діяльності в Україні спостерігається невизначена динаміка з точки зору залучення інвестицій та стимулювання економічного розвитку, а враховуючи війну 2022-2023 років, можна стверджувати що державне регулювання інвестиційної діяльності вкрай погіршилося. Ще в довоєнні часи існували значні диспропорції у розподілі інвестицій по країні. Київ, столиця та найбільше місто України, не дивно, в 2020 році залучала найбільший обсяг інвестицій. У 2020 р. Київ отримав 163 мільярди гривень, значно випередивши інші регіони країни.

Друга за обсягом інвестицій область – Дніпропетровська отримала 58,6 мільярда гривень, що ілюструє значний розрив між столицею та рештою країни. Така розбіжність свідчить про необхідність більш збалансованого регіонального розвитку, що забезпечить більш рівномірний розподіл інвестицій по країні, сприятиме економічному зростанню та зменшенню регіональних диспропорцій. З іншого боку, Чернівецька область отримала найменший обсяг інвестицій, що свідчить про необхідність пошуку інвестиційної привабливості та активізації розвитку в цьому та інших регіонах. Варто також зазначити, що понад 95% інвестицій в Україні припадає на матеріальні активи, такі як нерухомість, машини та обладнання. Така велика увага до матеріальних активів може не враховувати потенціал нематеріальних активів, таких як інтелектуальна власність, програмне забезпечення, дослідження та розробки. Інвестиції в нематеріальні активи можуть стимулювати інновації, підвищити продуктивність і сприяти довгостроковому економічному зростанню. З аналізу інвестиційної діяльності

в довоєнний період можна побачити, що держава більшою мірою не має цільових планів з розвитку інвестицій по всій території України, а привернення інвестицій відбувається природньо – в місцях найбільшої концентрації інфраструктури [2]. Інвестиційна політика держави ще в довоєнні часи була слабкою, при цьому це відбувається через низку обставин:

1. Вирівнювання факторних умов. Вартість ведення бізнесу, особливо у виробничій сфері, в Україні вже не є значно нижчою, ніж у сусідніх країнах. Ціни на електроенергію та газ стали порівнянними, а кваліфікована робоча сила є дефіцитною через міграцію до розвинених країн.

2. Доступ до ресурсів без капітальних інвестицій. Україна експортує сировину без мита та квот, а безвізовий режим полегшує трудову міграцію, що зменшує потребу в іноземних капіталовкладеннях.

3. Відсутність системної політики заохочення інвестицій. На відміну від інших країн, в Україні відсутній вичерпний перелік преференцій для інвесторів, таких як прямі гранти, податкові пільги та державна допомога у створенні робочих місць.

4. Поведінка вітчизняних інвесторів. Коли вітчизняні підприємці уникають інвестування в активи своєї країни, іноземні інвестори наслідують їхній приклад. Таку поведінку, зумовлену тривалою економічною політикою, можна змінити лише завдяки систематичним і стратегічним зусиллям державних інституцій.

5. Корупційні проблеми. Хоча боротьба з корупцією має вирішальне значення, вона використовується як аргумент проти державного стимулювання інвестицій. Обидва процеси слід вирішувати одночасно, оскільки антикорупційні заходи не повинні перешкоджати інвестиціям [1].

У таких умовах можна визначити нагальну потребу індикативного планування з метою розвитку державних інвестицій та реалізації інвестиційних та інноваційних проектів. Державне індикативне планування - це метод економічного планування, за якого уряд встановлює конкретні цілі та завдання для різних секторів економіки, замість того, щоб безпосередньо контролювати та управляти всіма аспектами виробництва та розподілу. Суть цього підходу полягає в наданні орієнтирів і стимулів, якими приватний сектор, а також інші економічні суб'єкти можуть керуватися

для досягнення бажаних економічних і соціальних результатів. У цьому контексті організація державного регулювання індикативної економіки передбачає кілька ключових аспектів [3].

В основі індикативного планування лежить ретельне вивчення економічного та соціального стану країни, а також прогнози її майбутнього розвитку, включаючи такі аспекти, як масштаби виробництва, темпи зростання, структура ринку та інші відповідні фактори. На основі цієї інформації визначаються довгострокові цілі та пріоритети соціально-економічного розвитку, а також відповідна державна політика (податкова, фінансова, цінова, екологічна) відповідно до законних прав і повноважень державних органів. Індикативні плани слугують радше рекомендаціями та вказівками, ніж обов'язковими вимогами (за винятком державних підприємств). Ці плани окреслюють основні цілі економічного та соціального зростання, і замість того, щоб бути суворо обов'язковими до виконання, вони виступають в якості орієнтирів, до яких повинні прагнути органи державної влади, використовуючи різні стимули та економічні інструменти [4].

По суті, індикативне планування передбачає постановку цілей, визначення пріоритетів національного економічного зростання та використання стимулів і сприятливих умов для мотивації бізнесу до виконання своїх зобов'язань. Частина плану повинна мати директивний характер, особливо коли йдеться про заходи, що фінансуються з бюджету. На законодавчому рівні держава встановлює та гарантує певні положення для суб'єктів інноваційно-інвестиційної діяльності.

В цілому, правове регулювання індикативного планування інвестиційних проєктів в Україні спрямоване на забезпечення ефективного використання ресурсів, досягнення сталого економічного зростання, поліпшення соціального та екологічного стану в країні [5]. Процес індикативного планування передбачає встановлення цілей, завдань і показників економічного та соціального розвитку, а також визначення засобів і шляхів їх досягнення. Цей процес передбачає проведення широких досліджень та аналізу економічних і соціальних тенденцій, а також консультацій з широким колом зацікавлених сторін, включаючи державні органи, інвесторів, місцеві громади та організації громадянського суспільства.

Список використаних джерел

1. Про державну підтримку інвестиційних проєктів із значними інвестиціями в Україні : Закон України від 17.12.2020 № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20>
- 2.Скоробогатова Н. Є., Дорошенко О. С. Імпакт-інвестування: світовий досвід та перспективи застосування в Україні. *Економічний вісник НТУУ Київський політехнічний інститут*. 2022. 23. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/50692/1/EV-2022-23_p68-76.pdf
- 3.Тимошук М. Р. Індикативне планування як основа збалансованого соціально-економічного розвитку. *Національний лісотехнічний університет України: науковий вісник*. 2014. 24.5, URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2014/24_5/50.pdf
4. Про індустріальні парки : Закон України від 21.06.2012 № 5018-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#doc_info
5. Про схвалення Стратегії розвитку індустріальних парків на 2023-2030 роки : Розпорядження КМУ; Стратегія, План від 24.02.2023 № 176-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/176#doc_info

Макаренко Олександр Миколайович,

*аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національний університет охорони здоров'я України імені П.П. Шупика,
м. Київ, Україна*

ГАРМОНІЗАЦІЯ УКРАЇНСЬКОГО ЗАКОНОДАВСТВА З ПРАВОМ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Процес гармонізації національного законодавства України з правом Європейського Союзу є ключовим чинником реалізації курсу на європейську інтеграцію та набуття повноправного членства в ЄС. Цей процес охоплює не лише формальне узгодження нормативних актів, а й системну трансформацію управлінських підходів, інституційних структур та правозастосовної практики відповідно до європейських стандартів.

Аналіз поточного стану адаптації законодавства свідчить про суттєвий прогрес у сферах конкуренційного права, захисту прав споживачів, державних закупівель, екології, цифровізації та митної політики. Водночас залишаються проблеми з імплементацією норм у сфері правосуддя, боротьби з корупцією, енергетики та агро-

промислового сектору. Ключовим викликом є не тільки прийняття необхідних законодавчих актів, а й забезпечення їх практичного виконання.

Важливою передумовою ефективної гармонізації є зміцнення інституційної спроможності органів державної влади, забезпечення прозорості нормотворчого процесу та системна комунікація з громадянським суспільством. Значну роль у цьому відіграє впровадження європейських моделей регуляторної політики, оцінки впливу регулювання та цифрових рішень у сфері моніторингу імплементації.

Перспективними напрямками залишаються розробка національної дорожньої карти законодавчої адаптації, розширення участі України в програмах ЄС, таких як Twinning, TAIEХ, Horizon Europe, а також посилення міжвідомчої координації під час підготовки законодавчих ініціатив. Якщо більше детально зупинитись на перспективних напрямках роботи усіх гілок влади України у контексті гармонізації національного законодавства з правом ЄС то варто відзначити наступне:

1. Законодавча влада (Верховна Рада України)

а) Пріоритизація євроінтеграційного порядку денного: формування щорічного плану адаптації законодавства з урахуванням зобов'язань Угоди про асоціацію; виділення окремого часу у сесійних планах для розгляду «євроінтеграційних» законів;

б) Удосконалення нормотворчого процесу: залучення експертів з права ЄС на етапі підготовки законопроектів; запровадження європейської практики оцінки впливу нових законів (Regulatory Impact Assessment).

в) Парламентський контроль за імплементацією прийнятих актів: регулярні парламентські слухання з питань виконання зобов'язань перед ЄС; створення постійної аналітичної служби при комітетах для моніторингу законодавчої гармонізації.

2. Виконавча влада (Кабінет Міністрів України, міністерства, служби)

а) Інституційна координація: посилення ролі Урядового офісу з євроінтеграції при КМУ; введення єдиного державного електронного порталу гармонізації нормативних актів з правом ЄС.

б) Оновлення стратегій та політик галузевого розвитку: адаптація стратегічних документів у сферах енергетики, транспорту,

довкілля, цифровізації згідно з *acquis communautaire*; проведення інституційної реформи для приведення регуляторних органів у відповідність до європейських вимог.

в) Професійна підготовка держслужбовців: проведення масштабних навчальних програм для службовців усіх рівнів щодо права ЄС; впровадження системи сертифікації знань з євроінтеграційної тематики для керівників підрозділів.

3. Судова влада (судові органи, Конституційний Суд, Вища рада правосуддя)

а) Правозастосування з урахуванням *acquis* ЄС: визнання пріоритетності норм, гармонізованих із правом ЄС, у судовій практиці; формування єдиної бази прецедентної практики з посиланням на право ЄС.

б) Підвищення кваліфікації суддів: створення навчальних курсів із права ЄС при Національній школі суддів; підвищення спроможності судів до імплементації рішень Європейського суду справедливості (як модельної практики).

в) Судова реформа у контексті євроінтеграції: забезпечення реальної незалежності судів та прозорості відбору суддів; підвищення довіри до правосуддя як умови для ефективного впровадження норм ЄС.

4. Місцеве самоврядування

а) Локальна імплементація норм ЄС: участь у програмах ЄС (INTERREG, URBACT, Covenant of Mayors); розробка локальних стратегій розвитку з урахуванням європейських підходів.

б) Посилення кадрового потенціалу: включення курсів з євроінтеграції до програм підвищення кваліфікації посадовців ОМС; співпраця з делегаціями ЄС для підготовки кадрів та обміну досвідом.

5. Роль Президента України

а) Політичне лідерство: публічне просування європейських реформ як стратегічного пріоритету держави; формування єдиної зовнішньополітичної позиції щодо вступу до ЄС.

б) Нагляд за гармонізаційними процесами: утворення дорадчих органів при Президентові з європейських реформ; участь у формуванні законодавчих ініціатив, що відповідають *acquis* ЄС.

Загалом гармонізація законодавства має стати не лише техніко-правовою процедурою, а інструментом внутрішнього розвитку

країни, модернізації управління та підвищення якості життя громадян відповідно до європейських цінностей.

Список використаних джерел

1. Сімонов А. Сучасний стан та шляхи підвищення ефективності логістики зернових перевезень. Ukrainian Rail Monitoring. 2021. URL: <https://urm.media/suchasnij-stan-ta-shlyahi-efektivnosti-logistiki-zernovih-perevezen/>
2. Симоненко К. Зміна тенденцій: підсумки 2022 року на ринку складської логістики. RAU. 2022. URL: <https://rau.ua/novyni/pidsumki-2022-skladskoi-logistiki/>

Мачабелі Тетяна Мигалівна,

*аспірантка кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Крутій Олена Миколаївна,

*доктор наук з державного управління, проф.,
професор кафедри публічного управління ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

СТАБІЛІЗАЦІЙНА ПРОГРАМА ДЛЯ ПОСТРАЖДАЛИХ ВІД ВІЙНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПРОТИДІЇ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

Існує широкий спектр політичних інструментів і механізмів, які мають потенціал для стабілізації постраждалих від насильства в умовах гібридної війни. Однак на сьогоднішній день цей потенціал значною мірою нереалізований. Ускладнює практику соціального захисту щодо постраждалих від насильства в умовах гібридної війни, по-перше, закритість збору доказів, по-друге, не готовність постраждалих надавати свідчення. Тому, програми відновлення та реабілітації для постраждалих від війни є дієвим інструментом формування готовності свідчити. Це є умовою протидії гендерно-зумовленого насильства (ГЗН) і сексуального насильства під час конфліктів (СНПК) та інших видів гібридних загроз [1].

Пілотне впровадження стабілізаційної програми (далі Програма) цілісного відновлення та реабілітації для жінок, які пере-

жили ГЗН/СНПК, відбулося 22.05-05.06.2024 у місті Ужгород. У пілотному проєкті програми взяли участь 15 жінок, переважно з мережі СЕМА. У подальших програмах взяли участь 12 жінок, 11 жінок та 3 дітей. За результатами програми були отримані позитивні результати вимірювань до та після за допомогою діагностичних методів, чинних в Україні (Шкала впливу подій та Шкала здоров'я). Тому програму рекомендовано до подальшого повноцінного впровадження та розширення.

Програма відновлення та реабілітації жінок та дівчат, які постраждали від ГЗН/СНПК, розроблена та впроваджується Фондом ООН в галузі народонаселення (UNFPA) та громадською організацією «Неємія» у партнерстві з Урядовою Уповноваженою з питань гендерної політики та Мережею постраждалих від ГЗН та сексуального насильства жінок «СЕМА Україна» за підтримки Уряду Франції та Дій ООН проти сексуального насильства під час конфлікту (<https://www.stoprapenow.org/>) [2].

Програма складається з трьох компонентів: 1. «Відновлення цілісного стану жінки». 2. «Психотерапевтична допомога». 3. «Медичний компонент із ознайомленням із місцевими службами ГЗН».

Метою першої частини відновлення цілісного стану жінки за допомогою 7 – крокової програми – (шляхи до зцілення): 1) Розуміння себе. Основні стратегії, засновані на доказах. 2) Міфи, які необхідно спростовувати. 3) Модифіковані групи підтримки «Надія». 4) Шлях до фізичного благополуччя. 5) Шлях до творчого заспокоєння. 6) Шлях до здорового харчування. 7) Шлях до духовного спокою. Теоретичні та практичні заходи з відновлення цілісного стану жінки, підтримка в умовах спільного перебування для створення спільноти, єдності та прагнення стати на шлях зцілення.

Метою другої частини є психотерапевтична допомога, як у груповому, так і в індивідуальному форматі: Психотерапевтичні групи та індивідуальні сеанси психотерапії проводяться за допомогою психоедукації з упором на нормалізацію стану. Методи стабілізації та самопомогі спрямовані на емоційне, фізичне та когнітивне благополуччя. Когнітивно-поведінкова модель є основою соціальної інтеграції.

Метою третьої частини є медична реабілітація (медичний компонент) та ознайомлення з місцевими службами СРЗ та ГЗН. Медичні огляди постраждалих жінок, розробка індивідуальних

планів лікування, та надання базової медичної допомоги. Ознайомлення з системою профілактики і реагування на домашнє та гендерне насильство (ГН), а також сексуальне та репродуктивне здоров'я [3].

Отже, в результаті проведення програми особливо важливим було те, що заходи в форматі інформаційних повідомлень, керованих дискусій в групі, роботи в міні-групах, ресурсних вправ, рольових ігор, застосування арт-терапевтичних технік та методів групової психотерапії, стабілізуючих вправ, сприяли стабілізації емоційного стану учасників. Особливо важливим для учасників було наступне:

- Поглибити уявлення про особливості постраждалих від СНПК.

- Сформувати додаткові знання щодо психологічних, етичних і соціальних аспектів в роботі психотерапевтів з постраждалими від СНПК.

- Набути додаткові навички використання слів підтримки.

- Надати глибше розуміння про фази терапії в певні періоди адаптації постраждалих від СНПК.

- Набути нові навички роботи зі складними етичними питаннями і важливості орієнтації на цінності клієнтів і загальнолюдські цінності.

- Сформувати знання щодо особливостей групової роботи.

- Набути навички роботи з постраждалими, які мають хронічну форму ПТСР, знаходяться пролонговому адаптаційному періоді.

- Надати глибше розуміння важливості індивідуальної психотерапії під час впровадження реабілітаційної програми паралельно з роботою в груповому форматі.

- Надати розуміння важливості використання травмафокусованих технік арт і тілесно орієнтованої терапії.

- Сформувати додаткові знання щодо організації і проведення короткотривалої індивідуальної психотерапії.

- Сформувати глибше розуміння щодо особливостей індивідуальної травмафокусованої психотерапії з постраждалими від СНПК.

- Набути знання щодо навчання постраждалих з розпізнавання і дистанціювання, менеджменту тригерів.

- Створити додаткові умови для формування дружньої спільноти травматерапевтів, які зможуть ефективно працювати в темі сексуального насильства.

Загалом Програма спрямована на стабілізацію психоемоційного, нервово-психічного стану, відновленню емоційно-психічного, фізичного та духовного здоров'я постраждалих; визначення особистих цінностей та цілей та просуватися до них, часто через зв'язки до неформальної та формальної підтримки громади; сприяння подальшої інтеграції учасниць у реальні умови життя та відновлення соціальних зв'язків, включаючи стосунки в сім'ях постраждалих та їх близькому оточенні.

Отже, ГО «Неемія» з командою підготовлених фасілітаторів вивчили можливість проведення пробного дослідження програмних матеріалів і методик із залученням як вітчизняних, так і міжнародних наукових установ, і підтвердили, що стабілізаційна програма використовує лише науково перевірені методи. Це відбувалося у співпраці з іноземними експертами, які були співрозробниками першого циклу програми та були присутні під час поточних циклів програми. Стабілізаційна програма для жінок, що пережили СНПК, відкривають можливості організації сімейної терапевтичної підтримки в індивідуальному та груповому форматах, з потенційним розвитком програми стаціонарної сімейної реабілітації для постраждалих та їхніх родин. Крім того, ГО «Неемія» у співпраці з Blue Bird CSO, планує розробити проект програми реабілітації чоловіків і хлопчиків, які пережили СНПК. Це може стати дієвим інструментом протидії насильству під час війни як гібридної загрози.

Список використаних джерел

1. Архіпов В. І., Блага А. Б., Мартиненко О. А. Вразливі групи населення як об'єкти гендерно зумовленого насильства в умовах гібридної війни. Політикус. *Науковий журнал. Видавець : Видавничий дім «Ін Юре»*. 2022. Вип. 1. С. 7–13.
2. Декларація про викорінення насильства відносно жінок. Проголошена резолюцією 48/104 Генеральної Асамблеї від 20 грудня 1993 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_506#Text
3. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. п. 3 Ст. 1. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/T030966?an=2>

Миргородський Станіслав Сергійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

САМООРГАНІЗАЦІЯ НАСЕЛЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

Сучасні виклики, з якими стикаються територіальні громади України, актуалізують питання пошуку ефективних механізмів публічного управління на місцевому рівні. Особливої ваги ці питання набувають в умовах криз, коли традиційні управлінські структури можуть не мати достатніх ресурсів чи спроможності для своєчасного реагування на виникаючі проблеми. В таких умовах самоорганізація населення стає не лише додатковим елементом системи публічного управління, а й важливим ресурсом для забезпечення стійкості та функціональності громад.

Феномен самоорганізації населення має глибоке теоретичне підґрунтя, що базується на концепціях громадянського суспільства, соціального капіталу та колективної дії. Як зазначає Остром, здатність спільнот до самоорганізації для вирішення спільних проблем є ключовим фактором ефективного управління спільними ресурсами. В контексті публічного управління самоорганізація населення може розглядатися як процес формування та діяльності недержавних суб'єктів, що виникають на базі спільних інтересів та потреб для вирішення локальних проблем, які не можуть бути ефективно вирішені традиційними управлінськими структурами.

Аналіз міжнародного досвіду демонструє значний потенціал самоорганізованих спільнот у забезпеченні стійкості громад під час криз різного характеру. Зокрема, досвід Японії свідчить про ефективність місцевих асоціацій сусідів у реагуванні на стихійні лиха, таких як землетруси та цунамі. Ці структури, інтегровані до системи публічного управління, забезпечують швидку мобілізацію місцевих ресурсів, координацію рятувальних операцій на рівні мікрорайонів та надання першої допомоги постраждалим.

Дослідження Шоу та Года свідчить, що в регіонах з розвиненими структурами самоорганізації рівень виживання під час катастроф значно вищий, ніж у громадах, де такі структури відсутні.

Європейський досвід, зокрема досвід Німеччини та Нідерландів, демонструє роль самоорганізації населення у подоланні наслідків повеней та інших природних катаклізмів. Система цивільного захисту в цих країнах включає добровільні формування на рівні громад, які інтегровані до загальнодержавної системи реагування на надзвичайні ситуації. Така модель забезпечує ефективне використання місцевих знань та ресурсів, а також сприяє формуванню культури безпеки на рівні громад.

В українському контексті потенціал самоорганізації населення яскраво проявився під час повномасштабного вторгнення Російської Федерації. Волонтерські рухи, що виникли на базі місцевих громад, взяли на себе значну частину функцій з евакуації населення, забезпечення внутрішньо переміщених осіб, підтримки військових підрозділів та відновлення критичної інфраструктури. Такі приклади демонструють здатність самоорганізованих спільнот ефективно доповнювати діяльність офіційних органів влади в умовах надзвичайних ситуацій.

Аналіз процесів самоорганізації в українських громадах дозволяє виділити декілька ключових факторів, що впливають на їхню ефективність. По-перше, це наявність соціального капіталу, що включає мережі взаємної довіри та норми взаємодопомоги. Громади з високим рівнем соціального капіталу демонструють більшу здатність до самоорганізації та колективних дій у кризових ситуаціях. По-друге, важливу роль відіграє інституційне середовище, яке може як сприяти, так і перешкоджати процесам самоорганізації. Законодавчі та адміністративні бар'єри, надмірна бюрократизація та відсутність механізмів взаємодії з органами влади значно обмежують потенціал самоорганізованих спільнот.

Третім важливим фактором є наявність лідерів та активістів, здатних мобілізувати громаду та координувати колективні дії. Досвід показує, що саме активна меншість часто стає каталізатором процесів самоорганізації, особливо в умовах криз. Нарешті, доступ до ресурсів (фінансових, інформаційних, матеріальних) також суттєво впливає на масштаб та ефективність самоорганізації. Громади з більш диверсифікованими джерелами ресурсів

демонструють вищу здатність до автономних дій у кризових ситуаціях.

Для ефективної інтеграції механізмів самоорганізації до системи публічного управління на місцевому рівні необхідно розробити відповідну інституційну рамку. Така рамка має включати: чітке визначення правового статусу та повноважень органів самоорганізації населення; розробку механізмів їхньої взаємодії з органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами публічного управління; створення фінансових інструментів підтримки ініціатив самоорганізованих спільнот; розвиток освітніх програм для підвищення компетентності активістів та лідерів громад.

Особливу увагу слід приділити розробці протоколів взаємодії органів самоорганізації населення з офіційними структурами в умовах криз. Такі протоколи мають визначати канали комунікації, розподіл відповідальності та механізми координації дій, що дозволить максимально ефективно використовувати потенціал самоорганізованих спільнот без дублювання функцій та розпорощення ресурсів.

Таким чином, самоорганізація населення в умовах криз є важливим елементом системи публічного управління на місцевому рівні, що забезпечує додаткову стійкість та адаптивність громад. Розвиток механізмів інтеграції самоорганізованих спільнот до формальних управлінських структур дозволить підвищити ефективність реагування на кризові ситуації та забезпечити більш раціональне використання наявних ресурсів. Водночас, такі механізми мають зберігати автономність та гнучкість самоорганізованих структур, що є ключовими факторами їхньої ефективності.

Список використаних джерел

1. Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press. 2015. 294 p.
2. Shaw R., Goda K. From Disaster to Sustainable Civil Society: The Kobe Experience. *Disasters*. 2022. № 38(1). P. 17–36.
3. Nakagawa Y., Shaw R. Social Capital: A Missing Link to Disaster Recovery. *International Journal of Mass Emergencies and Disasters*. 2021. № 24(1). P. 5–34.
4. Aldrich D. P. *Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery*. University of Chicago Press. 2022. 248 p.

Михайловська Маргарита Юріївна,

аспірантка кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Виклад основного матеріалу. Інформаційно-комунікаційне середовище (ІКС) у ХХІ столітті виступає не лише як простір поширення знань та формування громадської думки, а як стратегічний ресурс національної безпеки. В умовах дії правового режиму воєнного стану в Україні це стало нагальним викликом для сучасного державного управління. Масштабна агресія супроводжується інтенсивними інформаційно-психологічними операціями, кампаніями дезінформації, підривом легітимності державних інституцій та поширенням панічних наративів серед населення.

В умовах зростання впливу недержавних акторів, цифрових платформ і транснаціональних медіаструктур на свідомість громадян, традиційні підходи до державного управління ІКС виявляються недостатніми. Нові виклики потребують комплексного переосмислення організаційно-управлінських механізмів, інтеграції інструментів цифрового врядування, кібербезпеки та стратегічних комунікацій.

Мета дослідження – визначення ключових проблем розвитку інформаційно-комунікаційного середовища України в умовах гібридних загроз та напрямів його модернізації.

У ході дослідження було виявлено низку системних проблем, що суттєво знижують ефективність державного реагування на інформаційні загрози, серед них:

1. Неповнота нормативно-правового забезпечення. Відсутність уніфікованої національної стратегії управління інформаційною сферою унеможливорює цілісну державну політику.

2. Міжвідомча фрагментація. Органи виконавчої влади, СБУ, Центр стратегічних комунікацій, Національна рада з питань телебачення та радіомовлення – усі вони виконують важливі завдання, але часто дублюють функції без єдиного управлінського центру.

3. Обмежені ресурси держави у сфері аналітики та оперативного моніторингу. В умовах високої динаміки гібридних загроз відсутність сучасної цифрової інфраструктури обмежує спроможність реагувати на інформаційні атаки в реальному часі.

4. Вразливість населення до дезінформації. Низький рівень цифрової грамотності, особливо у сільських та прифронтових громадах, створює ґрунт для ворожих інформаційних впливів.

5. Неадаптованість законодавства до цифрових реалій. Платформи соціальних мереж не охоплюються національним регулюванням, що створює «сірі зони» поширення фейків, мови ворожечі та антидержавних наративів.

6. Недостатня взаємодія держави з незалежними медіа та громадянським суспільством, які могли б стати союзниками у протидії деструктивному контенту [3; 4; 5].

Уряди європейських країн та США вже тривалий час працюють над створенням моделей інформаційної стійкості. Наприклад:

- **Фінляндія** впровадила централізовану систему моніторингу інформаційних загроз через Hybrid CoE – Центр протидії гібридним загрозам, що координує дії держави, НДО та приватного сектору [2];

- **Литва** посилила законодавство щодо відповідальності за поширення фейків, а також інтегрувала у шкільну програму модулі з медіа грамотності [7];

- **Польща** створила платформу e-Citizen для взаємодії з населенням у кризових інформаційних ситуаціях [1].

Україна може адаптувати такі практики для побудови гнучкої моделі державного управління ІКС, яка поєднає правові, технічні та комунікаційні інструменти. Серед перспективних напрямів модернізації автор вбачає наступні:

1. Формування Національної стратегії інформаційної стійкості, яка об'єднає зусилля уряду, громадськості, бізнесу та медіа на основі чітких пріоритетів і ризик-орієнтованого підходу.

2. Створення єдиного міжвідомчого координаційного центру, що оперативно реагуватиме на інформаційні загрози, координуватиме зусилля на національному та регіональному рівнях.

3. Масштабування цифрової інфраструктури моніторингу, включно з впровадженням систем аналітики великих даних, AI-модулів виявлення бот-мереж та деструктивного контенту.

4. Розвиток системи цифрової освіти, орієнтованої на всі вікові групи, з особливим акцентом на навички критичного мислення, перевірки фактів і розпізнавання маніпуляцій.

5. Оновлення законодавства щодо відповідальності за інформаційні правопорушення, включаючи чітке регулювання цифрових платформ та їх обов'язки щодо прозорості алгоритмів і контенту.

6. Інституційне визнання ролі громадських організацій та журналістів як партнерів держави у протидії дезінформації та популяризації достовірних джерел інформації.

Інформаційна сфера стала одним з головних предметів гібридної війни проти України. Тому розбудова сучасного, проактивного, науково обґрунтованого механізму державного управління ІКС – це не завдання галузевої політики, а ключ до збереження державності.

Впровадження запропонованих підходів дозволить сформувати ефективну модель публічного управління ІКС, що поєднує організаційну чіткість, технологічну інноваційність та партнерську відкритість. У свою чергу, це стане запорукою інформаційної безпеки та демократичного розвитку України у повоєнний період.

Список використаних джерел

1. Андрушко П. М. Інформаційна безпека в умовах гібридної війни: правові та організаційні механізми захисту. *Державне управління: теорія та практика*. 2023. № 3. С. 48–56.
2. Білоус С. В. Еволюція державного управління в інформаційній сфері: виклики цифрової доби. *Інформація і право*. 2023. № 2. С. 15–22.
3. Гібридні загрози як фактор трансформації публічного управління: аналітична доповідь / ред. кол. : І. Якубовський, Н. Черниш. Київ : НІСД, 2023. 78 с.
4. Інформаційна безпека України в умовах воєнного стану: проблеми та перспективи / за ред. Л. І. Шевченко. Київ : НАДУ, 2023. 126 с.
5. Руденко Н. І. Цифрова трансформація державного управління: український контекст. *Електронне врядування та електронна демократія*. 2024. № 1. С. 28–35.
6. Щербак В. О. Дезінформація в умовах гібридної війни: організаційні засади протидії. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2023. № 1. С. 59–67.
7. European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. Hybrid CoE Strategic Analysis: Governmental Communication in Hybrid Threat Environments. Helsinki : Hybrid CoE, 2023. 54 p.

Могильний Денис Олександрович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ЕТИЧНІ ВИКЛИКИ ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ІНФОРМАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВИ

Актуальність проблеми. Інтеграція штучного інтелекту (ШІ) в інформаційну діяльність держави відкриває значні перспективи для підвищення ефективності та оперативності обробки інформації. Водночас, це породжує комплекс серйозних етичних викликів, що стосуються фундаментальних прав людини, принципів демократичного врядування та суспільної довіри. Аналіз цих викликів є надзвичайно актуальним для забезпечення відповідального впровадження технологій ШІ.

Мета дослідження полягає в аналізі найбільш значущих етичних викликів, що виникають при використанні ШІ в інформаційній діяльності держави.

Дослідження виокремлює декілька ключових етичних проблем:

1. Алгоритмічна упередженість та дискримінація. ШІ-системи можуть відтворювати або посилювати існуючі суспільні стереотипи, призводячи до несправедливих результатів для окремих груп населення при поширенні інформації та наданні послуг. Джерелами упередженості є навчальні дані, дизайн алгоритмів та людський фактор при обробці даних. Це може проявлятися в нерівному доступі до інформації, створенні «інформаційних бульбашок», дискримінаційному таргетуванні, упередженому моніторингу суспільної думки та помилках біометричних систем. Особлива небезпека полягає в посиленні соціальної нерівності під виглядом технологічної об'єктивності. Боротьба вимагає комплексного підходу, включаючи технічні рішення та зміни в організаційній культурі.

2. Загрози приватності та захисту персональних даних. Функціонування ШІ-систем залежить від великих обсягів даних, часто персональних, що створює ризики надмірного збору, проблем безпеки (кібератаки, витоки), масового спостереження, складнощів з

отриманням інформованої згоди та «розповзання функцій» (використання даних не за початковим призначенням). Необхідне суворе дотримання законодавства про захист персональних даних, його оновлення відповідно до стандартів GDPR, та розробка спеціальних норм для ІІІ.

3. Проблеми прозорості («чорної скриньки») та підзвітності. Непрозорість функціонування багатьох ІІІ-систем ускладнює пояснення їхніх рішень, що підриває довіру, заважає виявленню помилок та упереджень, розмиває відповідальність та обмежує право на оскарження. Забезпечення прозорості (технічної пояснюваності, процедурної прозорості), чітке визначення відповідальності, механізми нагляду та аудиту, а також право на оскарження є ключовими вимогами.

4. Ризики дезінформації, пропаганди та маніпулювання суспільною думкою. ІІІ здатен генерувати реалістичний синтетичний контент (наприклад, дипфейки) та використовуватись для мікротаргетування і автоматизованого поширення дезінформації. Це підриває довіру до інформації, створює загрози втручання у політичні процеси та може посилювати державну пропаганду. Необхідні нові стратегії протидії, включаючи технології детекції та регулювання онлайн-платформ. Водночас, використання ІІІ державою для контрпропаганди несе ризики цензури.

5. Вплив ІІІ на свободу слова, доступ до інформації та демократичний дискурс. ІІІ може призводити до автоматизованої цензури, посилення поляризації через «інформаційні бульбашки», «охолоджуючого ефекту» на свободу вираження поглядів, а також негативно впливати на медіаплюралізм та якість публічного дискурсу. Природа публічної сфери змінюється, стаючи гібридним простором, що вимагає переосмислення традиційних уявлень про свободу слова та демократичну участь. Необхідно шукати баланс між ефективністю державних комунікацій за допомогою ІІІ та збереженням автентичності й довіри у взаємодії «громадянин-держава». Висновки. Впровадження ІІІ в інформаційну діяльність держави супроводжується значними етичними викликами, які потребують комплексного реагування. Це включає розробку дієвих правових та етичних рамок, забезпечення прозорості та підзвітності алгоритмів, надійний захист персональних даних, протидію дезінформаційним кампаніям на основі ІІІ, а також мінімізацію негативного впливу

на свободу слова та демократичний дискурс. Ключовим завданням є пошук балансу між технологічною ефективністю та збереженням людиноцентричних цінностей, довіри та фундаментальних прав у відносинах між державою та громадянами.

Список використаних джерел

1. Авдеева Г. К. Проблеми використання систем штучного інтелекту у правозастосовній діяльності. *Вісник луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка*. 2023. Т. 2. № 102. С. 63–80. DOI: <https://doi.org/10.33766/2524-0323.102.63-80>
2. Dymnyk I. P. The use of artificial intelligence in the development of youth policy: opportunities and challenges. *Public management and administration in Ukraine*. 2024. № 40. С. 75–80. DOI: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.40.12>
3. Gupta S., Sharma P. Artificial intelligence and ethics. *SSRN electronic journal*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5076025>
4. Meghasai B. AI-Powered Surveillance vs. Privacy Rights: Striking the Right Balance. *International Journal For Multidisciplinary Research*. 01.04.2025. URL: <https://www.ijfmr.com/papers/2025/2/42672.pdf>
5. Radanliev P. AI ethics: integrating transparency, fairness, and privacy in AI development. *Applied artificial intelligence*. 2025. Т. 39. № 1. DOI: <https://doi.org/10.1080/08839514.2025.2463722>
6. Vasylenko V. M., Vakaliuk T. A. Artificial intelligence in project management: analysis of modern research and development prospects. *Scientific Notes of Taurida National V.I. Vernadsky University. Series: Technical sciences*. 2024. № 4. С. 60–67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-5941/2024.4/10>
7. Zozulia N. Y., Tregub A. M., Telelym I. V. The role of artificial intelligence in the development of social communications: challenges and prospects. *Scientific notes of V.I. Vernadsky Taurida National University. Series: Philology journalism*. 2025. Т. 2. № 1. С. 141–145. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2025.1.2/23>

Odolskyi Oleh,

PhD Student of the Economic Policy and Management Department,
Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine

THE STATE OF GOVERNMENT REGULATION MECHANISMS FOR BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE

At the present stage, government regulation of business in Ukraine is changing due to European integration and market

demands. The legal basis relies on the constitutional right of citizens to engage in entrepreneurship. Key documents include the Commercial, Civil, and Tax Codes, as well as the laws “On the Development and State Support of Small and Medium Business in Ukraine” [9] “On Licensing of Business Activities” [8] and “On the Permit System” [7]. A major step was the approval of the Small and Medium Enterprises (SME) Development Strategy until 2030 [10]. However, there are serious issues: inconsistency in laws, frequent rule changes, and excessive regulation in some sectors. These factors limit stable business activity and reduce the attractiveness of the business environment.

The administrative mechanism includes permits, licenses, certifications, and inspections by government bodies. A key feature is the simplification of administrative procedures through electronic services. The implementation of the “single window” principle and digital processes has reduced document processing time. The State Regulatory Service aims to reduce pressure on business. A reform of state control has shifted inspections from punishment to prevention and consultation. A risk-based inspection approach decreases the number of checks for responsible businesses. However, unresolved issues remain: lack of transparency, corruption risks, and inefficiency of some controlling bodies, which creates additional obstacles.

The economic mechanism includes tax policy, state funding programs, investment incentives, and public-private partnerships [3]. The simplified tax system remains an important tool for supporting small businesses. The tax system is changing to reduce pressure while expanding the tax base. There are special funds like the Ukrainian Entrepreneurship Support Fund and the Ukrainian Startup Fund, which provide financial support through competitive selection. The “5-7-9% Affordable Loans” program offers lower-interest loans for priority sectors. The Innovation Development Fund supports technology startups. Local business support programs are active in the regions. However, most programs lack sufficient funding, especially for innovative projects [4, c. 370].

The innovation and investment mechanism uses tools to encourage investment and innovation [1]. The Law “On State Support for Investment Projects with Significant Investments” introduced the “investment nanny” mechanism for large investors [6]. Tax benefits are gradually being implemented for priority sectors and innovative projects. Industrial parks and tech parks are being developed to create

favorable conditions for high-tech businesses. The Law “On Public-Private Partnership” allows joint infrastructure projects between the state and business [5]. However, the weak development of financial tools for innovation, especially venture capital, limits tech business growth and lowers Ukraine’s global competitiveness.

The information and consulting mechanism consists of public and private organizations offering information, consultation, and training. Business support centers work in most regions, offering legal, tax, and organizational advice. The SME Development Office under the Ministry of Economy coordinates national business support policy. Online platforms like “Diia.Business” provide structured information [3]. Government training programs are run by employment centers and educational institutions. Still, awareness among entrepreneurs remains low, especially in small towns and rural areas.

The institutional mechanism is made up of state and non-state bodies. Regulatory functions are performed by the Ministry of Economy, the State Regulatory Service, the Tax Service, and the Antimonopoly Committee. The Business Ombudsman Council protects business interests. The Chamber of Commerce and business associations represent entrepreneurs. However, coordination between government agencies is often weak, which causes extra barriers. Some institutions lack the capacity to implement support policies effectively, leading to a gap between official goals and actual outcomes.

European integration strongly influences the transformation of business regulation mechanisms. The EU Association Agreement requires the harmonization of legislation with EU standards. European technical regulations and standards are being adopted, easing export to EU markets. EU technical assistance programs help develop business support infrastructure. Still, the pace of legislative adaptation and regulatory reforms is slower than expected. Further simplification of procedures, more financial tools, stronger property rights, better competition protection, and innovation infrastructure are necessary to make Ukrainian business globally competitive.

Thus, the mechanisms of state regulation of business development in Ukraine are in a state of transformation under the influence of European integration processes. Regulatory, legal, administrative, economic, innovation and investment, information and advisory, institutional and European integration mechanisms form a comprehensive system of entrepreneurship support. The introduction of electronic services, the

principle of a “single window”, a risk-oriented approach to inspections, affordable lending programs, the “investment nanny” mechanism and the adaptation of legislation to EU norms contribute to the improvement of the business environment. At the same time, the problems of inconsistency of legislation, insufficient transparency of administrative procedures, limited funding of state support programs, insufficient development of venture financing, low awareness of entrepreneurs about existing opportunities and weak coordination between state bodies remain unresolved. Further reform of state regulation mechanisms is necessary to ensure the competitiveness of Ukrainian business at the global level and successful European integration.

References

1. Anishchenko, S. (2016). Mechanisms of State Regulation of Investment Processes in Ukraine. *Financial Control*, No. 6 (125), June, 18–25.
2. Diia.Business. Diia.Business Start. URL: <https://business.diia.gov.ua/>
3. Konenko, V., & Rudachenko, O. (2025). Organizational and Economic Mechanism for Supporting Entrepreneurship in the Conditions of Digital Transformation. *Electronic Journal “Effective Economy”*, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.8>
4. Kushnir, S., & Karmazina, V. (2019). Analysis of Lending to Small Businesses and Startups within the State Program “Affordable Loans 5-7-9%”. *Problems and Prospects of Economics and Management*, No. 4(20), 369–379. DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4\(20\)-369-379](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-4(20)-369-379)
5. On Public-Private Partnership: Law of Ukraine No. 2404-VI, dated July 1, 2010, as of December 26, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
6. On State Support of Investment Projects with Significant Investments in Ukraine: Law of Ukraine No. 1116-IX, dated December 17, 2020, as of December 11, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>
7. On the Permit System in the Field of Economic Activity: Law of Ukraine No. 2806-IV, dated September 6, 2005, as of November 15, 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2806-15#Text>
8. On Licensing Types of Economic Activity: Law of Ukraine No. 222-VIII, dated March 2, 2015, as of January 5, 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-19#Text>
9. On the Development and State Support of Small and Medium Business in Ukraine: Law of Ukraine No. 4618-VI, dated March 22, 2012, as of January 18, 2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text>
10. On the Approval of the Innovation Development Strategy for the Period until 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 526-p, dated July 10, 2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#Text>

Олійник Наталія Іванівна,

аспірантка

кафедри публічного управління та адміністрування

Університету Григорія Сковороди в Переяславі,

м. Переяслав, Україна

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ В ІЗРАЇЛІ

Теоретичні засади публічного управління у сфері формування системи стандартизації в Ізраїлі ґрунтуються на поєднанні принципів ефективного врядування, інституційної автономії, науково-технічного прогресу та адаптивного підходу до глобалізації. Стандартизація в цьому контексті розглядається як інструмент державної політики, що забезпечує належну якість товарів, послуг і процесів, а також як механізм, який сприяє гармонізації внутрішнього ринку, підвищенню конкурентоспроможності економіки та захисту інтересів споживачів. Публічне управління у цій сфері в Ізраїлі виконує не лише регуляторну функцію, але й координує інноваційний розвиток, впливає на зовнішньоекономічні відносини та слугує платформою для міжгалузевої взаємодії.

У теоретичному вимірі система стандартизації Ізраїлю побудована на принципах неоліберальної моделі врядування, згідно з якою держава не є виключним актором у процесі регуляції, а ділить відповідальність з іншими учасниками: галузевими асоціаціями, науковими інституціями, громадськими об'єднаннями та приватними підприємствами [1]. Таким чином, публічне управління в цій сфері реалізується через мережеву структуру – *governance network* – де формування стандартів є результатом багаторівневої взаємодії та переговорів, а не директивного адміністрування.

Ключовим інституційним елементом є Стандартний інститут Ізраїлю (The Standards Institution of Israel, SII), який виступає як напівдержавна, але самостійна у прийнятті технічних рішень установа. Теоретично така модель відображає принципи нової публічної адміністрації, де головну увагу приділено результативності, прозорості та професійності, а роль держави полягає

у створенні сприятливих умов для розробки та впровадження стандартів, які відповідають науково-технічним викликам і суспільним потребам.

У рамках теорії публічного управління стандартизація в Ізраїлі спирається також на концепцію регуляторного плюралізму, коли поряд із обов'язковими стандартами існує широкий спектр добровільних норм, які визнаються у різних галузях – від охорони здоров'я до високих технологій. Такий підхід базується на усвідомленні того, що жорстке регулювання не завжди сприяє інноваціям, тому інструментарій держави включає механізми саморегуляції, сертифікації, екомаркування та добровільного дотримання галузевих кодексів. У цьому полягає практичне втілення концепції «розумного регулювання» (smart regulation), що поєднує правову гнучкість із високими стандартами безпеки та якості.

Теоретичні засади стандартизації в Ізраїлі також тісно пов'язані з концепцією національної інноваційної системи. Стандарти розглядаються як частина інфраструктури знань, що забезпечує ефективну комерціалізацію наукових досліджень, сприяє експорту інноваційної продукції та формує довіру до нових технологій. У цьому сенсі публічне управління виступає не лише як адміністратор правил, а як стратегічний партнер у процесах інноваційного розвитку, формуючи політику через міжвідомчу координацію та підтримку наукоємних галузей [1; 2]. Прикладом такого підходу є швидка стандартизація технологій у сфері кібербезпеки, медичних пристроїв, біотехнологій, які є ключовими напрямками ізраїльської економіки.

Ще один важливий теоретичний аспект – це поєднання централізованого контролю та децентралізованої участі [3]. Ізраїльська модель демонструє, як центральні органи влади забезпечують відповідність національних стандартів міжнародним нормам (ISO, IEC, Codex Alimentarius тощо), при цьому залишаючи місце для локальних ініціатив, адаптації стандартів до потреб ринку та врахування культурних або регіональних особливостей. Це відповідає теорії мультиакторального управління (multi-actor governance), де до процесу вироблення політики залучені як державні, так і недержавні суб'єкти.

Особливу роль відіграє й концепція прозорості та залучення зацікавлених сторін. Розробка стандартів в Ізраїлі передбачає обов'язкове громадське обговорення, консультації з професійною спільнотою, публікацію проектів документів та аналіз впливу нормативних актів. Це відповідає сучасній доктрині відкритого уряду (open government), яка спрямована на зміцнення легітимності державної політики та формування довіри до інституцій.

Теоретичні засади управління стандартизацією в Ізраїлі також включають адаптацію до глобалізаційних процесів. Як невелика, але експортоорієнтована держава, Ізраїль зацікавлений у відповідності внутрішніх стандартів міжнародним вимогам. Це стимулює активну участь у роботі міжнародних технічних комітетів, адаптацію стандартів під вимоги партнерських країн, у тому числі в контексті торгівлі та технологічної співпраці. Відповідно, публічне управління у сфері стандартизації виконує й дипломатичну функцію – забезпечує інтеграцію в глобальні ланцюги вартості через технічну сумісність і взаємне визнання норм.

У підсумку, теоретичні засади публічного управління у сфері формування системи стандартизації в Ізраїлі є багатовимірними, інституційно збалансованими та орієнтованими на ефективне партнерство. Вони поєднують сучасні управлінські концепції з національними стратегічними пріоритетами, дозволяючи створювати динамічну, конкурентну і водночас відповідальну систему технічного регулювання. Такий підхід забезпечує не лише високі стандарти якості продукції, а й слугує фундаментом для сталого розвитку, інноваційного прориву та успішної інтеграції у глобальний економічний простір.

Список використаних джерел

1. Standards Institution of Israel. URL: <https://www.sii.org.il/en/about-us>
2. Public Administration in Israel: Development, Structure, Legal Authority and Function. URL: <https://www.documentation-administrative.gouv.fr/adm-01859547v1>
3. Itzhak Galnoor. Public Management in Israel: Development, Structure, Functions and Reforms. URL: <https://www.routledge.com/Public-Management-in-Israel-Development-Structure-Functions-and-Reforms/Galnoor/p/book/9781138870185?srsltid=AfmBOorVmxxdGUFO-iYCMaF0BHtzI2wseiS3WxuB9-hmXaWbdkykfCdb>

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

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ: ВІД КРИЗОВОЇ РЕАКЦІЇ ДО СТІЙКОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасне публічне управління функціонує в умовах підвищеної турбулентності, зокрема через наявність гібридних загроз – поєднання атак у різних сферах, спрямованих на дестабілізацію держави. Одним із найуразливіших елементів у цьому контексті виступає система комунікації між органами влади та громадськістю. Її ефективність визначає не лише успішність реагування в кризових ситуаціях, але й здатність до побудови стійкого, стабільного управління в довгостроковій перспективі.

Гібридні загрози за своєю природою не лише атакують інфраструктуру чи безпеку, а й активно впливають на суспільні настрої, використовуючи дезінформацію, паніку, недовіру [4]. У відповідь на це комунікація в публічному управлінні має відігравати не лише інформативну, але й мобілізаційну, емоційно-стабілізуючу та інтегративну функції.

Класичні моделі управління кризовими комунікаціями (наприклад, модель трьох фаз – підготовка, реагування, відновлення) сьогодні набувають нового наповнення. Вони мають доповнюватись принципами прозорості, проактивності, партнерства з громадянським суспільством та динамічного моніторингу ризиків.

Повномасштабна агресія проти України стала каталізатором радикального перегляду підходів до комунікації у сфері публічного управління. З перших днів вторгнення центральні та місцеві органи влади змушені були оперативно реагувати на інформаційні атаки, забезпечувати населення достовірною інформацією, підтримувати моральний дух та координувати дії у надзвичайних умовах.

При цьому саме системність і довіра стали ключовими чинниками стійкості. До прикладу, щоденні звернення Президента України, публічні брифінги урядовців, роз'яснювальна діяльність через офіційні телеграм-канали, онлайн-платформи тощо – формували ефект

єдності. Активне залучення громадськості, волонтерів, експертного середовища до процесу комунікації посилює ефект знизу вгору.

На післявоєнному етапі важливо не втратити ці напрацювання. Взаємодія має трансформуватись із суто реактивної на проактивну: від інформування – до залучення, від вирішення проблем – до спільного формування політик.

Для переходу від кризової реакції до стійкого управління в умовах гібридних загроз доцільно реалізувати такі стратегічні кроки:

1. Інституційна модернізація комунікаційних підрозділів – створення структур стратегічної комунікації в усіх органах влади. В умовах гібридної війни традиційні прес-служби органів влади не здатні ефективно реагувати на багатокomпонентні загрози, зокрема інформаційні атаки, маніпуляції та кампанії дезінформації. Стратегічна комунікація, на відміну від ситуативного інформування, передбачає довгострокове планування, координацію меседжів, орієнтацію на цільові аудиторії, антикризове прогнозування та взаємодію з ключовими стейкхолдерами [1]. Створення спеціалізованих підрозділів стратегічної комунікації в структурах центральної та місцевої влади дозволить не лише підвищити якість реакції на кризові виклики, але й забезпечить цілісність інформаційної політики держави. Така модернізація вимагає нормативного закріплення функціоналу, ресурсного забезпечення (у т.ч. технічного та кадрового), а також методологічної підтримки – через розробку загальнодержавних стандартів комунікаційної діяльності в публічному секторі.

2. Навчання кадрів кризовому управлінню – системна підготовка державних службовців до публічної комунікації в умовах ризику. Недостатня підготовка чиновників до дій в умовах високої невизначеності та інформаційного тиску часто призводить до хаотичної комунікації, втрати довіри громадськості та ескалації кризових ситуацій [2]. Системне навчання у сфері кризового управління має стати обов'язковим елементом професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців. Особливу увагу слід приділяти розвитку навичок стратегічного мислення, управління репутаційними ризиками, використанню цифрових інструментів комунікації, а також етиці публічного висловлювання в ситуаціях напруження.

3. Платформи для зворотного зв'язку – забезпечення багаторівневого механізму моніторингу суспільних очікувань. Одна з ключових проблем кризової взаємодії полягає в асиметрії інформації – органи влади часто оперують спрощеними уявленнями про потреби гро-

мадськості, базуючись лише на формальному зворотному зв'язку [5]. Для подолання цього необхідно створювати багаторівневі платформи моніторингу громадської думки, які дозволяють в режимі реального часу оцінювати динаміку соціальних настроїв, рівень довіри, побоювання, запити та готовність до співпраці. Це можуть бути як цифрові сервіси збору відгуків, так і аналітичні панелі на основі соціологічних опитувань, аналізу соціальних мереж, інтерв'ю з фокус-групами. Особливої ваги ці механізми набувають в умовах гібридних загроз, коли суспільна дезорієнтація може швидко масштабуватись у паніку або спротив. Водночас платформи зворотного зв'язку не мають бути односторонніми – важливо забезпечити механізми швидкої реакції влади на сигнали громадян.

4. Партнерство з громадянським суспільством – створення спільних комунікаційних хабів, які забезпечують довіру та координацію. Військовий та гуманітарний досвід останніх років показав, що найефективнішими є ті управлінські рішення, які реалізуються у співпраці держави з громадськими ініціативами, волонтерами, медіа-експертами, науковцями. Створення постійно діючих комунікаційних хабів на базі органів влади або незалежних майданчиків дозволить не лише покращити якість інформаційного обміну, але й сприятиме зростанню рівня довіри до публічного управління [3]. Такі хаби мають забезпечити регулярний діалог, спільну розробку комунікаційних кампаній, розбудову довготривалих горизонтальних мереж – особливо на місцевому рівні, де рівень особистої взаємодії критично важливий. Умовою успіху є прозорість процесів, інституційна відкритість влади до критики та гнучкість у прийнятті рішень на основі публічних консультацій.

Таким чином, ефективна взаємодія між органами публічного управління та громадськістю є не лише інструментом оперативного реагування, а й запорукою формування стійкого, інклюзивного та цілісного суспільства. В умовах гібридних загроз комунікація стає питанням безпеки, а її стратегічний розвиток – основою сучасного управлінського мислення в Україні.

Список використаних джерел

1. Mafart J. Hybrid threats: the new horizons for a «Europe of internal security»? *Schuman Papers* 15.04.2025. № 787. URL: <https://www.robert-schuman.eu/en/european-issues/787-hybrid-threats-the-new-horizons-for-a-europe-of-internal-security>
2. Амро Т. Професійна комунікація державних службовців у контексті війни: аналіз викликів та перешкод. *Наукові праці Міжрегіональної*

Академії управління персоналом/ 2023. № 5(65). С. 104–107. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5\(65\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-5(65)-15)

3. Горбата Л. П. Ветеранські хаби (простори) як інструмент соціальної безпеки ветеранів та членів їх сімей. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.11.20>

4. Мирна Н. В., Білоконь М. В. Європейська інтеграція та протидія гібридним загрозам: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 1 (76). С. 107–122. URL: <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/22298/20616>

5. Михайловська О. В., Михайловський І. М., Пилипенко О. О. Вплив комунікацій на ефективність публічного управління в умовах криз. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-07>

Попова Катерина Юріївна,

аспірантка

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БОРОТЬБИ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ

На теперішній час, коли Україна відстоює свої власні національні інтереси, постає важливість забезпечення інформаційної складової, яка все потужніше впливає на рівень національної безпеки. Адже людство живе в інформаційному суспільстві. Інформаційне суспільство спричинило інформаційні війни. У сучасній науці, вивченню такого поняття як «інформаційна війна» надається досить багато уваги. Дослідженням проблеми інформаційних війн займаються такі вчені, як С. Грін'єв, О. Калиновський, А. Крутських, І. Панарін, Г. Почепцов, М. Лібікі, Е. Тоффлер, Г. Кіссінджер. Що ж таке інформаційна війна і які її складові? Інформаційна війна – це всеосяжна цілісна стратегія, обумовлена зростанням значимості і цінності інформації у питаннях командування, управління та політики [1].

Україна не тільки тримає оборону на інформаційному полі, а й активно контратакує. Ці зусилля не залишилися непоміченими. Міжнародні експерти визнають – наша країна успішно протидіє потужній російській дезінформації. А досвід та стратегії України

служать прикладом для інших країн – їх рекомендують американським військовим і союзникам.

Нещодавнє дослідження американської аналітичної організації RAND Corporation – тому підтвердження. Визнання від таких авторитетних інститутів говорить про те, що Україна допомагає міжнародній спільноті зрозуміти, як боротися з дезінформацією та пропагандою [2]. Особливою активністю відзначається Інтернет, який разом із пов'язаними з ним медіа-сервісами визнаються ключовими технологічними платформами для медіа-інфраструктури на всіх рівнях – як глобальному, так і локальному. Суттєвий вплив Інтернету на суспільство полягає в тому, що він став не тільки засобом спілкування та інформаційного обміну, але й необхідною складовою практично всіх сфер людського життя. Його роль у глобальному політичному, економічному та гуманітарному розвитку стає все більш вагомою завдяки поширенню та вдосконаленню інформаційно-комунікаційних технологій. Таким чином, інформаційна революція, спричинена новими технологіями, продовжує перетворювати медіа-ландшафт та суспільство в цілому [3].

У своїй науковій роботі «Неочікувані результати кремлівської пропаганди в Google News», Дж. Брандт та В. Віртшафтер детально розглядають вплив російської пропаганди на вірян у Google News перед вторгненням Росії в Україну. Вони показують, що за допомогою різноманітних інформаційних каналів Росія активно створювала та поширювала альтернативний наратив, який стверджував про насильство, вчинене урядом України проти російськомовного населення. Цей наратив вдалося підтримати завдяки публікаціям у Інтернеті, які потім з'являлися у результатах пошуку, включаючи платформу Google News [4].

Поруч з кібернетичними аспектами, термін «інформаційна війна» охоплює також контроль над підводними кабелями зв'язку, формування національних наративів та маніпулювання інформаційним простором. Науковці зазначають, що головною метою цієї війни є досягнення стратегічної перемоги та застосування рефлексивного контролю, що вимагає постійної адаптації та інноваційних підходів в інформаційних стратегіях [5].

У зазначеному контексті виявлено, що під час загострення конфлікту на сході України у 2022 році, Росія активно користувалася засобами інформаційної впливовості. Зокрема, контроль над

російськими ЗМІ, як відзначено в роботі Ф. Манжу, грав ключову роль у успішному поширенні кремлівських наративів та мобілізації громадян Російської Федерації на підтримку офіційної позиції щодо українського конфлікту. У той же час, відповідно до відомостей, представлених у статті Ф. Манжу, українська сторона реагувала на цю інформаційну кампанію за допомогою розвинутих протиінформаційних стратегій. Суть цих стратегій полягала у створенні образу України як країни, що володіє стійкістю та відвагою перед ворожим впливом. Важливою складовою української пропаганди стали історії героїв та мучеників, що сприяли підкресленню духовної міцності нації та протидії агресивній політиці Росії [6].

Додатково можна відзначити, що інформаційна війна в даному контексті охоплювала ширший спектр дій, включаючи не лише контроль над ЗМІ, але й маніпулювання соціальними мережами, створення фейкових новин та інші техніки, спрямовані на вплив на громадську думку в обох країнах. Також важливо розглянути вплив літературних та кінематографічних творів на формування наративу в контексті інформаційного конфлікту. Твори, що презентують Україну як агресивну та загрозову країну, можуть поглибити інформаційний розкол та підживити негативні стереотипи. Додатково до цього, дослідження вказує на активне використання російськими спецслужбами телефонної та інтернет-пропаганди з метою деморалізації українського населення під час періодів мобілізації. Це проявлялося у масовій розсилці повідомлень про надмірну загрозу від російських військ, що спричиняло паніку та посилювало напруженість серед українців. Така стратегія спрямована на підриг духовного та психологічного стану суспільства, а також на посилення відчуття безпеки серед росіян та розпалювання недовіри до власної країни в очах українців [7].

Публічне управління забезпечує суттєве підвищення ефективності управлінської діяльності через високий рівень громадської підтримки й консолідації суспільства довкола спільних цілей (мети), воно пов'язане із демократичними цінностями, а також принципами верховенства права, рівності, недискримінації, справедливості, поваги до гідності людини, безпеки, ефективності тощо [8].

Список використаних джерел

1. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України «Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році». Київ : НІСД, 2016. 688 с.

2. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2024/09/12/7474699/>
3. Гурковський В. І. Особливості застосування інформаційної зброї в умовах глобального інформаційного суспільства. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=123>
4. Wirtschafter Jessica. The surprising performance of Kremlin propaganda on Google News. Brookings. 2022. URL: <https://www.brookings.edu/articles/the-surprising-performance-of-kremlin-propaganda-on-google-news/>
5. Gilles Keir. Handbook of Russian Information Warfare. Fellowship monograph. 2016. URL: https://css.ethz.ch/content/dam/ethz/specialinterest/gess/cis/center-for-securities-studies/resources/docs/NDC%20fm_9.pdf
6. Manjoo Farhad. Opinion: Putin No Longer Seems Like a Master of Disinformation, The New York Times. 2022. URL: <https://www.nytimes.com/2022/03/02/opinion/putin-disinformation-socialmedia.html>
7. Sazonov Vladimir. The Kremlin's Total Information Warfare with No Moral Boundaries. Diplomaatia. *International Centre for Defence and Security (ICDS)*. 2016. 13 (158). 9–12. URL: <https://icds.ee/en/the-kremlins-total-information-warfare-withno-moral-boundaries/>
8. Публічне управління : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрое та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрое. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

Примак Олександр Сергійович,

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна*

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ОБОРОНО-ПРОМИСЛОВОМУ КОМПЛЕКСІ

Оборонно-промисловий комплекс – сукупність установ, закладів та ін. будь-якої форми організації, чия діяльність в першу чергу пов'язана з виконанням державних оборонних замовлень, що мають стратегічне значення для забезпечення оборони країни та безпеки держави.

Як правило, в рамках державного оборонного замовлення здійснюється виробництво військової техніки і техніки подвійного призначення на користь держави або розвиток наукового та технологічного потенціалу держави, що веде до підвищення оборонної спроможності держави, що має стратегічне значення для забезпечення безпеки та сталого розвитку держави.

Незважаючи на те, що оборонно-промисловий комплекс має бути основним драйвером наукових, технологічних та економічних

підходів, в даний час в оборонно-промисловому комплексі панівним підходом управління є операційний. Операційний підхід до управління в оборонно-промисловому комплексі – це підхід до управління закінченими діями щодо перетворення ресурсів та інформації для виконання державного оборонного замовлення, що має стратегічне значення для забезпечення безпеки та оборони держави.

Кінцевим етапом операційного підходу можна розглядати успішне завершення бізнес-процесу. З точки зору оборонно-промислового комплексу бізнес-процес – це сукупність взаємозалежних заходів чи робіт, спрямованих на створення певного продукту чи послуги для забезпечення безпеки держави.

У загальному випадку модель операційного менеджменту будується на наступних принципах: Plants. Організації – виробники продуктів та послуг; Parts. Продукти та послуги; Planed control systems. Система, що виконує функції контролю та управління; Process. Проектування бізнес-процесів; People. Підбір персоналу, який буде необхідний для виконання операцій, які входять у процеси [1].

В операційному управлінні елементарною одиницею є операція. Операція – це мінімальна одиниця робіт, яку неможливо або безглуздо деталізувати на дрібнішу. В операційному управлінні метою є успішне виконання бізнес-процесу, який складається з елементарних операцій, відповідно процес визначається в такий спосіб. Процес в оборонно-промисловому комплексі – це сукупність операцій, спрямованих на виконання державного оборонного замовлення або ініціативних розробок для збільшення оборонної спроможності держави [2].

Однак в операційному управлінні є суттєвий недолік. Він у тому, що виконання процесу може не призвести до досягнення поставленого завдання. Це можна сформулювати як дуалізм операційного управління.

Невідповідність операційного управління – це невідповідність процесів завданням, для вирішення яких вони були розроблені. Невідповідність проявляється в тому, що процеси розробляються виходячи з досягнення при їх завершенні успішного виконання завдання, проте абсолютно необов'язково, що процеси ведуть до виконання завдання, або до виконання його повною мірою. При цьому результат виконання процесу видно тільки в кінці ланцюжка операцій.

У цивільному секторі невідповідність операційного управління може не нести таких ризиків і втрат як в оборонно-промисловому комплексі, оскільки оборонний сектор в основній своїй діяльності

пов'язаний з великими розробками з великою кількістю співвиконавців та високою складністю завдань.

Отже, визначення невідповідностей результатів процесів та очікувань несуть велику загрозу, оскільки зрив державного оборонного замовлення пов'язаний із великими фінансовими, людськими, територіальними та репутаційними втратами.

На операційне управління також впливають інші фактори [3]: стабільно високі вимоги до якості продукції; мінімальний час на виконання процесів; обмеженість ресурсної бази й у першу чергу людського капіталу, необхідного для створення складної високотехнологічної продукції; великий бюрократичний апарат; відсутність налагодженої ефективної системи документообігу; складність визначення тривалості етапу розробки та кінцевого виду продукції.

Крім того, головною особливістю оборонно-промислового комплексу, що відрізняє його від цивільного виробництва, є обов'язкова участь у розробці кінцевого споживача та виконання робіт у рамках тактико-технічних завдань. Міністерство оборони України завжди брало участь у розробці нової техніки і тим самим забезпечувало відстеження відповідності результатів процесів на відповідність тактико-технічних завдань. Однак це відстеження ведеться через узгодження цілого пакету обов'язкових документів. Участь Міністерства оборони України, необхідність оформлення пакета документів, що дозволяють аналізувати результат процесів вимогам тактико-технічних завдань, і цілий цикл обов'язкових випробувань продукції дозволяють значно згладити негативні фактори невідповідності операційного управління.

Проте навіть участь Міністерства оборони України відбувається на кінцевих стадіях, що не дозволяє своєчасно відстежити виникнення невідповідності операційного управління.

Іншим дуже важливим негативним чинником операційного управління властивого оборонно-промислового комплексу є підхід до визначення ресурсів як необмежених.

Великий обсяг фінансовий ресурс – виконання та розробка державного оборонного замовлення вимагає великого обсягу фінансовий ресурсів. При розробці процесів в оборонно-промисловому комплексі вкрай рідко враховується ресурсна база, особливо людська, що намагаються компенсувати вищою вартістю робіт. Однак розробка процесів без урахування впливу часу робіт на якість та зв'язки цих факторів з

різного роду обмеженнями та впливом усіх цих факторів на вартість робіт призводить до необґрунтованих оцінок вартості робіт, які можуть виявитися не тільки значно завищеними, а й заниженими, що дуже негативно впливає на фінансовий стан організації.

Людський капітал на сьогоднішній день є найбільшою проблемою оборонно-промислового комплексу у вигляді законодавчих обмежень щодо зміни структури організації та високої вимоги для фахівців за значно менших порівняно з приватним сектором фондів заробітної плати. Це сильно обмежує можливість підприємств оборонно-промислового комплексу до інноваційної діяльності та створює додаткові обмеження для основної діяльності. Особливо сильно недолік людського капіталу позначається на впровадженні інноваційних підходів та термінах виконуваних робіт, що є принципово важливим чинником у оборонно-промисловому комплексі.

Дані підходи до визначення власної ресурсної бази формують ще один істотний недолік операційного управління оборонно-промислового комплексу.

Обмежена ресурсна база – хибне уявлення організації про свої фінансові ресурси та людський капітал при визначенні термінів виконання робіт у рамках державного оборонного замовлення за заданими показниками відповідно до тактико-технічних завдань.

Таким чином при можливості створення ефективної системи виконання процесів, операційний менеджмент в сучасному оборонно-промисловому комплексі, що характеризується стабільно високим зростанням складності робіт, багато в чому характеризується невідповідністю операційного менеджменту і обмеженістю ресурсної бази. Ці недоліки позначаються не тільки на ефективності діяльності організації, а й на результативності, оскільки в оборонно-промисловому комплексі організація може впливати лише на власну ресурсну базу.

Список використаних джерел

1. Для чого потрібне впровадження процесного підходу в управління діяльністю організації? URL: <https://ukraine-oss.com/dlya-chogo-potribne-vprovadzheniya-procesnogo-pidhodu-v-upravlinnya-diyalnistyu-organizacziyi/>
2. Сальнікова О. Ф. Пропозиції щодо організаційної структури системи державного управління військово-технічною політикою України. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 8(10). С. 69–75.
3. Балужева О. В., Ляшенко В. І. Стан та передумови відродження оборонно-промислового комплексу України. *Журнал. Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 15. С. 74–81.

Прокопчук Ілля,
*аспірант кафедри публічного управління
Херсонського національного університету,
м. Херсон, Україна*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ІНСТИТУЦІЙНА СТІЙКІСТЬ

Цифровізація публічного управління в Україні під час війни набула особливої актуальності, адже ефективність державного апарату в умовах надзвичайних ситуацій значною мірою залежить від спроможності інституцій швидко адаптуватися, зберігаючи при цьому прозорість, підзвітність та доступність для громадян. Війна створила унікальний контекст, у якому цифрові інструменти стали не лише засобом модернізації управлінських процесів, а й елементом національної безпеки. Водночас виникли нові системні виклики, що вимагають переосмислення стратегічних підходів до цифрової трансформації держави [1].

Одним із найсерйозніших викликів є забезпечення кібербезпеки в умовах постійної загрози зовнішніх атак. З початком повномасштабного вторгнення зафіксовано різке зростання кіберінцидентів, спрямованих на виведення з ладу критичної інформаційної інфраструктури. Зокрема, мали місце спроби дестабілізації роботи реєстрів, банківських систем, порталів надання адміністративних послуг. У відповідь держава була змушена оперативно впроваджувати кризові протоколи реагування та формувати систему багаторівневого захисту. Зокрема, було активізовано співпрацю з міжнародними партнерами, зокрема НАТО та країнами-членами ЄС, щодо обміну інформацією про загрози, впровадження сучасних систем моніторингу, виявлення атак та протидії їм. Створення національного координаційного центру кібербезпеки при РНБО стало одним із рішень, що дало змогу централізовано реагувати на критичні загрози [2].

Водночас важливим питанням залишається безперервність надання державних послуг громадянам. Війна призвела до значних внутрішніх переміщень населення, зміни місць проживання, втрати документів, що ускладнило доступ до адміністративних сервісів. У цих умовах мобільний додаток «Дія» і пов'язані з ним

цифрові сервіси стали фактично точкою входу до взаємодії громадян із державою. Завдяки цифровим технологіям вдалося забезпечити можливість отримання витягів, довідок, сертифікатів, зміни місця проживання, реєстрації пошкодженого майна тощо без фізичного відвідування установ. Це значно підвищило стійкість системи управління, зробивши її більш наближеною до потреб громадян в екстремальних умовах [3].

Проте цифрова трансформація вимагає не лише технічних рішень, а й формування відповідних інституційних практик. Під час війни державні органи демонструють здатність до швидкої адаптації. Було спрощено процедури закупівель через електронну систему Prozorro у разі потреб оперативного забезпечення, а також впроваджено цифрову ідентифікацію для внутрішньо переміщених осіб. Водночас важливою залишається роль кадрів. Цифрова грамотність держслужбовців, їхня здатність використовувати нові інструменти у щоденній роботі є визначальною умовою успіху цифрової трансформації. Значна частина ресурсів була спрямована на навчальні програми, онлайн-курси, вебінари, які дозволили підтримати професійну спроможність апарату управління [4].

Окрему увагу слід приділити інституційній стійкості як здатності системи зберігати функціональність у тривалій кризі. У цьому контексті важливими є нормативно-правові ініціативи, які спрямовані на забезпечення правового підґрунтя для цифрової взаємодії. Законодавчі зміни у сфері електронного документообігу, цифрового підпису, персональних даних, а також децентралізація управлінських процесів сприяли формуванню гнучкішої моделі управління. Ухвалення нормативних актів, що дозволяють дублювання державних реєстрів у хмарних сервісах, забезпечує резервне збереження важливої інформації навіть у разі фізичного знищення дата-центрів [5].

Позитивну роль відіграє також міжнародна технічна допомога. Донорські організації, такі як Світовий банк, USAID, GIZ, активно підтримують проекти цифровізації в Україні, надаючи технології, консультації та фінансування. Це дозволяє не лише покривати критичні потреби в обладнанні та програмному забезпеченні, але й брати участь у глобальному обміні знаннями, адаптуючи кращі практики до українських реалій. Розвиток співпраці з європейськими цифровими хабами відкриває додаткові можливості для інтегра-

ції України в цифровий простір ЄС, що є важливим елементом нашої стратегії повоєнного відновлення [6].

Усе вищевикладене дає підстави стверджувати, що цифровізація публічного управління під час війни в Україні стала не лише відповіддю на виклики, а й каталізатором глибших трансформацій. Система державного управління продемонструвала здатність не тільки встояти, а й еволюціонувати в умовах надзвичайного тиску. Водночас залишаються відкритими питання подальшої стандартизації процесів, підвищення прозорості використання цифрових інструментів, розширення доступу в умовах цифрової нерівності. Зміцнення інституційної спроможності, інвестиції в людський капітал, розвиток національної кібербезпеки та забезпечення цифрових прав громадян мають стати ключовими орієнтирами на наступні роки. Успішне поєднання цих компонентів визначатиме не лише ефективність управління в умовах війни, а й майбутню конкурентоспроможність держави в післявоєнному відновленні.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII.
2. Державна стратегія розвитку цифрової трансформації України на 2020–2025 роки.
3. World Bank. Ukraine Digital Transformation – Crisis Response and Recovery. 2024.
4. Європейська комісія. Joint Communication on Hybrid Threats. 2023.
5. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про стан кібербезпеки на 2024 рік.
6. Розпорядження КМУ № 225-р від 17.03.2023 «Про затвердження плану заходів щодо підвищення рівня кіберзахисту державних інформаційних ресурсів».

Пупяліс Єгор Вікторович,

*аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління»*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ ДО ВИКЛИКІВ ГІБРИДНОЇ АГРЕСІЇ

Гібридна війна як новий тип воєнно-політичного протистояння кардинально змінює вимоги до системи забезпечення національ-

ної безпеки, вимагаючи її інституційної трансформації та адаптації до нетрадиційних загроз. Російська агресія проти України, що розпочалася у 2014 р. та переросла у повномасштабну війну у 2022 р., стала каталізатором глибоких інституційних реформ у сфері національної безпеки. Особливість гібридної війни полягає в одночасному використанні військових, інформаційних, економічних, кібернетичних та дипломатичних інструментів впливу, що потребує координованої відповіді з боку всіх елементів системи національної безпеки.

Процес інституціалізації публічного управління національною безпекою в умовах гібридної війни охоплює створення нових інституцій, адаптацію існуючих структур та формування нових механізмів координації між різними секторами безпеки. Норт у своїх працях підкреслював, що інституції є «правилами гри» в суспільстві, які структурують людську взаємодію. В контексті національної безпеки ці правила визначають, як держава реагує на загрози, розподіляє ресурси та координує дії різних органів влади.

Теоретичні засади сучасного розуміння національної безпеки еволюціонували від традиційних концепцій, що фокусувалися на військових загрозах, до комплексного підходу, який включає економічну, інформаційну, екологічну та інші складові безпеки. Буан та Вайвер у своїй теорії секьюритизації показали, як питання стають предметом безпекової політики через дискурсивні практики та політичні рішення.

Американський досвід протидії гібридним загрозам після терактів 11 вересня 2001 року продемонстрував необхідність кардинальної реорганізації системи національної безпеки. Створення Департаменту внутрішньої безпеки об'єднало 22 федеральні агенції під єдиним керівництвом, що дозволило підвищити координацію протитерористичних зусиль. Національна стратегія безпеки США інтегрувала військові та цивільні засоби протидії загрозам, включаючи кібербезпеку, захист критичної інфраструктури та боротьбу з дезінформацією.

Досвід країн Балтії у протидії російським гібридним загрозам є особливо релевантним для України. Після кібератак на Естонію у 2007 році країни Балтії значно посилили свої спроможності у сфері кібербезпеки та інформаційної протидії. Литва створила спеціалізований центр протидії гібридним загрозам, який координує діяльність різних відомств та співпрацює з НАТО та ЄС у цій сфері.

Фінська модель «всеохоплюючої безпеки» інтегрує військові та цивільні ресурси для протидії широкому спектру загроз. Концепція

передбачає активну участь приватного сектору та громадянського суспільства у забезпеченні національної безпеки, що особливо важливо для протидії гібридним загрозам. Регулярні навчання з національної оборони залучають не лише військових, але й представників бізнесу, ЗМІ та громадських організацій.

Інституційна еволюція системи національної безпеки України відображає адаптацію до нових викликів гібридної війни. Створення у 2014 році Ради національної безпеки і оборони України в новому форматі стало відповіддю на потребу в координації різних секторів безпеки. Формування Міністерства інформаційної політики, пізніше трансформованого в Центр протидії дезінформації, продемонстрував визнання інформаційної складової як критично важливого елемента національної безпеки.

Трансформація Служби безпеки України включала розширення повноважень у сфері кібербезпеки та контррозвідувальної діяльності, адаптацію до нових форм загроз. Створення Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації як центрального органу у сфері кібербезпеки відображає інституційну відповідь на зростання кіберзагроз.

Реформування Збройних Сил України під впливом досвіду протидії гібридній агресії включало не лише модернізацію озброєння та тактики, але й інституційні зміни. Створення Сил спеціальних операцій, розвиток підрозділів інформаційно-психологічних операцій, інтеграція територіальної оборони в загальну систему оборони країни стали відповіддю на специфіку гібридної війни.

Законодавче забезпечення національної безпеки зазнало значних змін для адаптації до гібридних загроз. Прийняття нового Закону України «Про національну безпеку України» у 2018 році визначило сучасну архітектуру системи національної безпеки та розширило розуміння загроз. Законодавство у сфері кібербезпеки, протидії дезінформації, захисту критичної інфраструктури створило правову основу для протидії новим видам загроз.

Міжвідомча координація стала ключовим викликом для ефективного функціонування системи національної безпеки в умовах гібридної війни. Створення Координаційного центру кібербезпеки при РНБО України забезпечило координацію дій різних органів влади у відповідь на кіберзагрози. Розвиток механізмів обміну інформацією між силовими структурами, цивільними відомствами

та приватним сектором став критично важливим для своєчасного виявлення та нейтралізації гібридних загроз.

Залучення громадянського суспільства до забезпечення національної безпеки набуло нових форм в умовах гібридної війни. Волонтерський рух, який активізувався після 2014 року, став важливим ресурсом для підтримки армії та населення в зонах конфлікту. Громадські організації, що займаються моніторингом дезінформації, фактчекінгом та медіаграмотністю, стали партнерами держави в інформаційній протидії.

Міжнародне співробітництво у сфері національної безпеки значно поглибилось в умовах російської агресії. Партнерство з НАТО включає не лише військово-технічну співпрацю, але й обмін досвідом протидії гібридним загрозам, спільні навчання та розробку стратегій. Співпраця з ЄС у рамках Спільної рамкової програми протидії гібридним загрозам охоплює кібербезпеку, стратегічні комунікації та зміцнення стійкості суспільства.

Розвиток спроможностей у сфері стратегічних комунікацій став важливим напрямом інституційних змін. Створення Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки відображає розуміння критичної важливості інформаційної сфери для національної безпеки. Розробка доктрини інформаційної безпеки та стратегії стратегічних комунікацій забезпечила концептуальну основу для протидії інформаційним загрозам.

Адаптація системи критичної інфраструктури до гібридних загроз включає не лише фізичний захист об'єктів, але й кіберзахист, забезпечення стійкості до інформаційних атак та диверсифікацію постачання критично важливих ресурсів. Створення національної системи моніторингу критичної інфраструктури дозволяє своєчасно виявляти загрози та координувати заходи реагування.

Економічна безпека набула нових вимірів в умовах гібридної війни, включаючи протидію економічному тиску, забезпечення енергетичної незалежності та розвиток стратегічних галузей. Створення спеціальних інституцій для моніторингу економічних загроз та розробки заходів протидії стало важливим елементом адаптації системи національної безпеки.

Виклики інституціалізації включають необхідність балансування між безпековими потребами та демократичними принципами, забезпечення ефективної координації між численними суб'єктами безпеки, адаптацію до швидко мінливого характеру гібридних за-

гроз. Особливою проблемою є забезпечення стійкого фінансування системи національної безпеки в умовах економічних обмежень.

Перспективи подальшого розвитку системи національної безпеки України включають поглиблення інтеграції з євроатлантичними структурами безпеки, розвиток власних спроможностей протидії гібридним загрозам, створення стійкої екосистеми національної безпеки, що включає державні інституції, приватний сектор та громадянське суспільство. Особливого значення набуває розвиток превентивних спроможностей та системи раннього попередження про гібридні загрози.

Список використаних джерел

1. Hoffman F. Conflict in the 21st Century: The Rise of Hybrid Wars. Potomac Institute for Policy Studies. 2021. 72 p.
2. Bachmann S., Gunneriusson H. Hybrid Wars: The 21st Century's New Threats to Global Peace and Security. *Scientia Militaria*. 2023. № 42(1). P. 77–98.
3. Galeotti M. Hybrid, Ambiguous, and Non-Linear? How New is Russia's 'New Way of War'? *Small Wars & Insurgencies*. 2021. № 27(2). P. 282–301.

Рудзік Дмитро Святославович,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Університет Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна

ІНСТРУМЕНТИ МОНІТОРИНГУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Інструменти моніторингу кадрового потенціалу системи публічного управління становлять основу для ефективного управління людськими ресурсами в органах державної влади та місцевого самоврядування. Вони дозволяють не лише фіксувати поточний стан кадрового забезпечення, а й виявляти тенденції, прогнозувати майбутні потреби, оцінювати ефективність управлінських рішень і формувати політику на засадах обґрунтованості, прозорості та стратегічної доцільності. Одним із ключових сучасних інструментів є кадрова аналітика, яка передбачає використання цифрових рішень для збору, обробки та аналізу даних про працівників.

Особливої актуальності набувають автоматизовані системи управління людськими ресурсами, зокрема HRMIS (Human Resource Management Information System) [1], яка забезпечує цен-

тралізований облік персоналу, контроль за службовими переміщеннями, облік проходження атестацій, підвищення кваліфікації, планування кар'єри та формування резерву кадрів. Такі системи сприяють не лише підвищенню ефективності управління, але й забезпечують прозорість, стандартизацію та оперативність процесів, що критично важливо в умовах динамічних змін у системі публічного управління.

Доповненням до цифрових інструментів є соціологічні опитування, які виконують функцію зворотного зв'язку та дозволяють оцінити такі суб'єктивні, але важливі характеристики кадрового потенціалу, як рівень мотивації, задоволеність умовами праці, відчуття професійного визнання, ступінь довіри до керівництва, бажання залишатися в системі державної служби чи плани щодо переходу в інші сектори. Дані, отримані через анкетування, фокус-групи або інтерв'ю, особливо у форматі регулярного моніторингу, дають змогу виявити приховані ризики, зокрема демотивацію, професійне вигорання, конфлікти в колективах або нерівність у можливостях кар'єрного зростання. Соціологічні дослідження доповнюють кількісні показники якісною інформацією про «настрій системи», що дозволяє приймати більш точні, гуманно орієнтовані управлінські рішення.

Ще одним джерелом інформації для моніторингу кадрового потенціалу є щорічні звіти державних органів, які містять структуровану інформацію про чисельність державних службовців, розподіл за категоріями посад, віковими та статевими характеристиками, рівнем освіти, плинністю кадрів, участю у професійному навчанні тощо. Особливо вагоме місце серед таких джерел займають звіти Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), яке не лише акумулює інформацію, а й аналізує її, виявляючи тенденції та надаючи рекомендації для покращення кадрової політики [2]. Ці звіти відіграють роль офіційного еталону в оцінці стану державної служби, а також є основою для міжнародних порівнянь та оцінок з боку інституцій-партнерів, таких як OECD чи SIGMA.

Важливим інструментом для глибшого розуміння кадрових особливостей є порівняльний аналіз, який дає змогу зіставляти показники між різними регіонами, державними органами, типами посад або групами персоналу. Такий аналіз дозволяє виявити успішні практики та зони проблемності, встановити закономірності,

що можуть бути непомітними у загальному підсумковому аналізі. Наприклад, можна виявити, що в одному регіоні кадрова плінність у сфері соціального захисту значно вища, ніж у схожому за соціально-економічними характеристиками іншому регіоні, і відповідно дослідити причини – можливо, це рівень заробітної плати, управлінська культура, навантаження або інші фактори. Порівняльний аналіз створює передумови для адаптації успішного досвіду, впровадження інновацій та оптимізації процесів кадрового управління.

Нарешті, стратегічний підхід до моніторингу неможливий без застосування SWOT-аналізу, який дозволяє комплексно оцінити сильні та слабкі сторони кадрового потенціалу, а також визначити зовнішні можливості для його розвитку і загрози, які можуть призвести до його деградації або втрати [3]. SWOT-аналіз є особливо корисним у процесі розробки кадрових стратегій, програм розвитку персоналу, планів професійного навчання або підготовки до викликів, пов'язаних із трансформацією державного управління, діджиталізацією або демографічними змінами. Наприклад, сильними сторонами можуть бути високий рівень професіоналізму та досвід кадрів, слабкими – відсутність навичок цифрової трансформації, можливостями – впровадження дистанційного навчання, а загрозами – відтік кадрів у приватний сектор або за кордон. SWOT-аналіз допомагає не лише ідентифікувати проблему, але й усвідомити, як вона вписується у загальний контекст функціонування системи, що є надзвичайно важливим для прийняття ефективних рішень.

Таким чином, інструменти моніторингу кадрового потенціалу не є ізольованими чи технічними засобами, а формують цілісну, логічно взаємопов'язану систему аналітичної підтримки кадрової політики. Їх комплексне застосування дозволяє перейти від формального обліку до глибокого розуміння людського ресурсу як ключового активу публічного управління, формуючи передумови для його постійного розвитку, адаптації та посилення в умовах сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf

2. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2(45). URL: <https://grani-print.dp.ua/index.php/dridu/article/download/379/304>

3. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/29-2022/17.pdf>

Садовський Олександр Олександрович,

аспірант кафедри фармації

*Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна*

ЗМІНА ВЕКТОРУ РЕФОРМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ЩОДО НАДАННЯ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

Актуальність теми зміни вектору реформи державного управління щодо надання спеціалізованої медичної допомоги в умовах воєнного стану зумовлена критичною необхідністю адаптації системи охорони здоров'я до нових викликів, які виникають у зв'язку з військовою агресією. Війна створює надзвичайно складні умови для функціонування медичних установ: руйнуються інфраструктура, зростає кількість поранених і постраждалих, з'являються нові загрози, пов'язані з нестачею ресурсів, медичних препаратів, спеціалізованого обладнання і кваліфікованого персоналу. У таких обставинах традиційні підходи до управління стають неефективними, що призводить до збоїв у наданні допомоги, збільшення смертності та погіршення загального стану здоров'я населення.

Тому актуальним стає пошук нових стратегій і механізмів державного управління, які дозволять забезпечити безперервність, доступність і якість спеціалізованої медичної допомоги, оптимізувати розподіл обмежених ресурсів, посилити координацію між різними рівнями системи охорони здоров'я та залучити інноваційні технології. В умовах воєнного стану реформа набуває особливого значення як інструмент зміцнення національної безпеки, адже здоров'я населення є одним із ключових чинників стійкості держави.

Без ефективного державного управління медичною сферою неможливо забезпечити належний рівень захисту громадян та швидке реагування на надзвичайні ситуації, що виникають під час війни. Таким чином, дана тема є надзвичайно важливою для формування сучасної системи охорони здоров'я, здатної ефективно функціонувати в умовах воєнного конфлікту і забезпечувати захист життя та здоров'я громадян.

Зміна вектору реформи державного управління в умовах воєнного стану щодо надання спеціалізованої медичної допомоги вимагає переосмислення існуючих підходів та впровадження адаптивних стратегій, спрямованих на підвищення ефективності системи охорони здоров'я. В умовах воєнного стану відбувається кардинальна трансформація пріоритетів у медичній сфері, зокрема посилюється акцент на швидкому реагуванні, мобільності та координації між різними рівнями управління та медичними закладами. Одним із ключових напрямків є інтеграція спеціалізованої медичної допомоги в систему екстреного реагування та посилення взаємодії між державними структурами, волонтерськими організаціями та міжнародними партнерами.

Значну роль відіграє оптимізація ресурсного забезпечення, що включає переорієнтацію бюджетних коштів на закупівлю необхідного обладнання, медикаментів і транспортних засобів для евакуації та лікування постраждалих. Важливим аспектом є вдосконалення нормативно-правової бази, що регламентує діяльність медичних установ у воєнний час, а також підвищення кваліфікації медичного персоналу у сфері надання спеціалізованої допомоги в екстремальних умовах.

У контексті реформи державного управління необхідно впроваджувати цифрові технології для моніторингу стану пацієнтів, управління потоками медичних ресурсів та забезпечення інформаційної безпеки. Водночас, увага приділяється розвитку системи психологічної підтримки пацієнтів та медиків, які працюють у зоні конфлікту.

Загалом, зміна вектору реформи державного управління у сфері надання спеціалізованої медичної допомоги в умовах воєнного стану має ґрунтуватися на кількох ключових принципах, які забезпечать ефективність і стійкість системи охорони здоров'я.

По-перше, гнучкість означає здатність швидко адаптуватися до мінливих обставин воєнного часу – оперативно переглядати прі-

оритети, розподіл ресурсів і методи управління відповідно до актуальних викликів. Це дозволяє реагувати на непередбачувані загрози та ефективно використовувати наявні можливості без затримок.

По-друге, оперативність передбачає швидке прийняття рішень на всіх рівнях управління – від центральних органів влади до локальних медичних установ – з метою мінімізації часу реагування на екстрені ситуації, що є критично важливим у контексті воєнного часу.

По-третє, комплексність реформи полягає в інтегрованому підході, який враховує всі складові системи – від кадрового потенціалу і матеріально-технічного забезпечення до нормативно-правового регулювання та впровадження інноваційних технологій. Такий підхід забезпечує координацію дій між різними гілками влади, медичними закладами, волонтерськими організаціями та міжнародними партнерами, що дозволяє підтримувати безперервність медичної допомоги, попереджати системні зброї і забезпечувати високу якість послуг навіть в умовах війни. Таким чином, дотримання цих принципів створює передумови для стійкого функціонування спеціалізованої медичної допомоги та ефективного реагування на виклики воєнного часу, захищаючи життя і здоров'я населення.

Список використаних джерел

1. Про основи національної безпеки України : Закон України. 2018.
2. Стратегія реформування системи охорони здоров'я України в умовах воєнного стану : *аналітичний звіт МОЗ України*. 2022.
3. Медична допомога в умовах воєнного конфлікту. *Вісник Міністерства охорони здоров'я України, спеціальне видання*. 2023.

Сичов Віктор Анатолійович,

*аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м.Київ, Україна*

ВДОСКОНАЛЕННЯ ІНСТРУМЕНТІВ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

У сучасних умовах глобальної нестабільності та внутрішніх викликів, спричинених воєнним станом, питання вдосконалення інструментів публічного регулювання економічного розвитку набуває

особливої актуальності. Ефективна система державного втручання повинна забезпечувати не лише стабілізацію економіки, а й стимулювати її сталий розвиток, інноваційність і конкурентоспроможність.

Аналіз практики державного управління в Україні свідчить про необхідність зміщення акцентів з переважно фіскального контролю на стратегічне планування, антикризове управління та стимулювання економічної активності. Зокрема, важливим є розширення спектру інструментів непрямого регулювання – податкових пільг, грантових програм, інвестиційних стимулів, державного замовлення на інновації.

Особливе значення має впровадження цифрових інструментів управління – електронного документообігу, аналітичних платформ на основі великих даних, автоматизованого моніторингу ефективності регулювання. Водночас потребує перегляду система стратегічного планування: необхідне оновлення державних та регіональних стратегій розвитку з урахуванням викликів відновлення економіки після збройного конфлікту.

Запровадження публічно-приватного партнерства, розвиток фінансової децентралізації, підтримка локальних економік, інституційне посилення органів місцевого самоврядування – все це є перспективними напрямками удосконалення публічного регулювання. Успіх таких реформ залежить від прозорості процедур, зворотного зв'язку з громадськістю та політичної волі.

Таким чином, удосконалення інструментів публічного регулювання має спиратися на принципи інноваційності, адаптивності, орієнтації на результат, інтеграцію з європейськими практиками та максимальне залучення соціально відповідального бізнесу.

Варто відзначити, що моделі стійкого розвитку економіки України в умовах глобальних викликів є важливим аспектом державної політики, що орієнтується на забезпечення стабільності та відновлення економіки в умовах кризи, спричиненої війною та іншими зовнішніми чинниками. Аналіз динаміки ВВП показує позитивні тенденції відновлення після зниження, спричиненого війною, що свідчить про адаптивність економіки. Однак зниження ІРЛП вказує на проблеми в соціально-економічних умовах, що знижує людський капітал і обмежує економічне зростання. Зміни в зовнішній торгівлі, зокрема експорті та імпорті товарів і послуг, підкреслюють залежність України від міжнародних ринків, а також необхідність диверсифікації та відновлення інфраструктури. Зростання імпорту та зміни в структурах експорту вказують на виклики в енергетичній сфері

та необхідність розвитку альтернативних джерел енергоресурсів. У зв'язку з цим важливим є подальше удосконалення політики у сфері зовнішньої торгівлі та економічної стабільності.

Список використаних джерел

1. Козловський С. В., Мазур Г. Ф. Забезпечення стійкості сучасної економічної системи – основа економічного розвитку держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 1. С. 5–12.
2. Бойко А. Забезпечення стійкості національної економіки. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 4. С. 16–27.
3. Шкуропадська Д. Стійкість національної економіки у контексті глобальних викликів. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2017. № 4. С. 84–97.
4. Стійка економіка. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/stiika-ekonomika>
5. Економічна стійкість та інші пріоритети економіки України. *Реанімаційний макет реформ*. 2024. URL: <https://rpr.org.ua/news/ekonomichna-stiykist-ta-inshi-priorytety-ekonomiky-ukrainy/>

Сподарець Олексій Михайлович,

аспірант кафедри економічної політики та менеджменту

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ДОСВІД РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

В умовах гібридних загроз, які набули особливої актуальності для України в останні роки, система публічного управління на місцевому рівні потребує суттєвої трансформації для забезпечення належного функціонування територіальних громад. Військові дії, інформаційні кампанії, кібератаки та економічний тиск створюють безпрецедентні виклики для українських громад, що вимагає впровадження більш гнучких та адаптивних механізмів управління. Ризик-орієнтований підхід (Risk-Based Approach, RBA) до публічного управління, який широко застосовується в розвинених країнах, набуває особливого значення в контексті гібридних загроз. Цей підхід передбачає систематичну ідентифікацію, аналіз та управління ризиками з метою мінімізації негативних наслідків і максимізації можливостей для розвитку територіальних громад.

Аналіз досвіду європейських країн демонструє, що ефективне управління територіальними громадами передбачає здатність органів місцевого самоврядування ідентифікувати потенційні ризики, оцінювати їх ймовірність та потенційний вплив, а також розробляти стратегії щодо їх пом'якшення. Зокрема, досвід Фінляндії, яка має спільний кордон із Російською Федерацією, показує, що залучення громадянського суспільства до процесів виявлення та протидії гібридним загрозам значно підвищує стійкість громад. Фінська концепція «всеохоплюючої безпеки» (comprehensive security) передбачає інтеграцію зусиль державних органів, приватного сектора та громадян у протидію гібридним загрозам, що створює багаторівневу систему захисту суспільства.

Досвід країн Балтії, особливо Естонії, яка зазнала масштабних кібератак ще у 2007 році, демонструє важливість розвитку цифрової стійкості територіальних громад. Естонська модель електронного врядування, що включає децентралізовані системи зберігання даних та резервні сервери, забезпечує безперервність надання адміністративних послуг навіть в умовах кібернетичних атак. Територіальні громади в Естонії регулярно проводять навчання з кібербезпеки та мають плани реагування на різні типи цифрових загроз, що суттєво підвищує їхню стійкість.

Польський досвід боротьби з дезінформацією на рівні місцевих громад включає розвиток медіаграмотності населення, створення місцевих центрів протидії дезінформації та активне залучення громадських організацій до моніторингу інформаційного простору. Ці заходи дозволяють зменшити вплив інформаційних операцій на громадську думку та запобігти дестабілізації ситуації в громадах.

На основі аналізу європейського досвіду можна визначити такі ключові елементи ризик-орієнтованого підходу до управління територіальними громадами в умовах гібридних загроз для України: 1) розробка та впровадження комплексних систем оцінки ризиків на рівні територіальних громад, що включають моніторинг загроз військового, інформаційного, економічного та соціального характеру; 2) формування інституційних механізмів кризового управління, включаючи створення міжвідомчих команд реагування на гібридні загрози; 3) розвиток мереж співпраці між громадами для обміну інформацією та ресурсами в умовах кризових ситуацій; 4) диверсифікація джерел ресурсного забезпечення громад

для зменшення залежності від потенційно вразливих інфраструктурних об'єктів; 5) розвиток цифрових компетенцій посадових осіб місцевого самоврядування та підвищення рівня цифрової безпеки адміністративних систем.

Упровадження ризик-орієнтованого підходу до управління територіальними громадами України потребує адаптації європейського досвіду до місцевих умов. Особливу увагу слід приділити розвитку спроможності громад до самоорганізації та взаємодопомоги в кризових ситуаціях, що відповідає принципу субсидіарності й дозволяє підвищити ефективність реагування на гібридні загрози. Важливим елементом є також розвиток систем раннього попередження про загрози та координація дій різних рівнів публічного управління.

Для ефективної імплементації ризик-орієнтованого підходу в українських територіальних громадах необхідно розробити методологію оцінки ризиків, яка враховуватиме специфічні для України загрози. Ця методологія має включати кількісні та якісні показники оцінки вразливості громад до різних типів гібридних загроз, інструменти моніторингу безпекової ситуації й механізми прогнозування потенційних кризових ситуацій. Важливим аспектом є розробка типових планів реагування на найбільш імовірні сценарії гібридних атак, що дозволить громадам оперативно мобілізувати необхідні ресурси та координувати свої дії з іншими суб'єктами безпеки.

Суттєвим фактором підвищення стійкості територіальних громад є розвиток партнерських відносин із приватним сектором та громадськими організаціями. Досвід країн Північної Європи демонструє, що залучення бізнесу до забезпечення критичної інфраструктури та громадських організацій до протидії дезінформації значно підвищує спроможність місцевих громад протистояти гібридним загрозам. В українському контексті такі партнерства можуть включати створення спільних центрів кризового реагування, програм підвищення обізнаності населення щодо гібридних загроз та механізмів швидкого відновлення пошкодженої інфраструктури.

Таким чином, упровадження ризик-орієнтованого підходу до публічного управління територіальними громадами в умовах гібридних загроз має базуватися на комплексному аналізі можливих ризиків, розвитку інституційної спроможності громад, формуванні мереж співпраці між різними суб'єктами та адаптації найкращих

європейських практик. Це дозволить підвищити стійкість територіальних громад України та забезпечити їх сталий розвиток навіть в умовах складних безпекових викликів.

Список використаних джерел

1. Renn O., Klinke A. Risk Governance and Resilience: New Approaches to Cope with Uncertainty and Ambiguity. *Risk Analysis*. 2021. № 41(5). С. 783–799.
2. Matthews F., Wilson R. Strengthening Local Governance in Times of Hybrid Threats: European Experience and Lessons for Ukraine. *Journal of European Public Policy*. 2023. № 30(2). С. 312–330.
3. Hoffman F., Cederberg G. Hybrid Warfare and the Resilience of Local Communities: Challenges for Public Administration. *Public Administration Review*. 2022. № 82(1). С. 85–97.
4. Salminen M., Mikkola H. A Future-Oriented and Sustainable Approach to the European Security: Finland's Comprehensive Security Model Reducing Vulnerabilities and Creating Resilience. *European Security*. 2020. № 29(1). С. 1–19.

Стафійчук Валерій Віталійович,

аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Забезпечення економічної безпеки України в умовах тривалої збройної агресії та глобальних викликів є стратегічним пріоритетом державного управління. Економічна безпека охоплює здатність держави захищати національні інтереси в економічній сфері, запобігати кризовим явищам та забезпечувати стійкий розвиток. У системі публічного управління особливого значення набувають інституційна спроможність органів влади до своєчасного виявлення та нейтралізації внутрішніх і зовнішніх загроз, координація між секторами економіки, а також створення сприятливого середовища для розвитку малого і середнього бізнесу, залучення інвестицій та інновацій. Серед ключових аспектів державного впливу – стратегічне планування, фінансове регулювання, податкові стимули та прозорість державних закупівель.

В умовах воєнного стану особливої ваги набуває захист критичної інфраструктури, стабілізація валютно-фінансової системи, забезпечення енергетичної незалежності, а також протидія тіньовій економіці та корупції. Ефективна система публічного управління має ґрунтуватися на принципах прозорості, підзвітності, цифровізації та інституційної відповідальності. Визначальну роль у досягненні цілей економічної безпеки відіграє співпраця з міжнародними партнерами, імплементація європейських стандартів управління, а також розвиток національної аналітичної та прогностичної спроможності. Необхідно удосконалити індикатори моніторингу економічної безпеки та створити єдину систему реагування на загрози, що дозволить державі діяти оперативно, комплексно та ефективно.

Економічна безпека держави в умовах збройної агресії є ключовою передумовою виживання національної економіки, збереження стратегічних ресурсів та підтримки функціонування державних інститутів. У період воєнного стану загострюються ризики зниження ВВП, інфляції, відтоку інвестицій, руйнування інфраструктури та втрати трудового потенціалу.

Напрями забезпечення економічної безпеки: фінансово-бюджетна стабільність: своєчасне переформатування державного бюджету, залучення міжнародної допомоги, воєнні облігації; підтримка критичних галузей: АПК, енергетика, ІТ, оборонна промисловість; цифровізація управління: використання електронних сервісів для обліку збитків, мобілізації ресурсів, моніторингу безпеки; публічне адміністрування в умовах кризового управління: антикризове планування, адаптивне регулювання, прозоре прийняття рішень; інституційна взаємодія: координація між державою, бізнесом, міжнародними партнерами.

Сучасне публічне управління має адаптуватися до умов багатовимірної кризи. Його завданням є координація дій органів влади, прийняття антикризових рішень, оптимізація фінансових потоків і забезпечення національної єдності. Важливо також формувати довіру суспільства до дій уряду.

Забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану є складним, але критично важливим завданням, що потребує міжсекторальної координації, мобілізації ресурсів та чіткої стратегії дій. Публічне управління в цьому контексті має відігравати цен-

тральну роль як координатор і гарант ефективного реагування на виклики.

Ми визначили ключові напрями публічного управління для забезпечення економічної безпеки держави в умовах воєнного стану, зокрема:

1. Антикризове бюджетне планування та управління фінансами, що передбачає: формування гнучкого бюджету з можливістю швидкого реагування на непередбачувані виклики; перерозподіл державних видатків на критично важливі напрямки (оборона, медична сфера, гуманітарна допомога); запровадження механізмів прозорого обліку міжнародної фінансової допомоги; розробка стимулів для інвестування в економіку в умовах війни (гарантії, пільги, податкові канікули).

2. Захист і підтримка критичної інфраструктури: координація між військовими, МВС, ДСНС та місцевим самоврядуванням щодо збереження стратегічних об'єктів; запровадження спеціальних режимів управління для стратегічних підприємств (державне або державно-приватне адміністрування); впровадження цифрового моніторингу стану інфраструктурних об'єктів та ризиків.

3. Стимулювання реального сектору економіки та підприємництва: розвиток програми підтримки малого та середнього бізнесу: кредити під держгарантії, релокація виробництв, субсидії; створення умов для розвитку військово-промислового комплексу та суміжних галузей; адміністративне спрощення процедур реєстрації, звітності, податкових перевірок в умовах воєнного стану.

4. Економічна діджиталізація та електронне управління має мати на меті: використання інструментів електронного урядування для управління ризиками та обліку ресурсів; підтримка цифрової економіки та ІТ-сектору як мобільного та стійкого сегменту; захист інформаційної інфраструктури та кібербезпека як компонент економічної безпеки.

5. Управління трудовим потенціалом та людськими ресурсами передбачає: створення програм перекваліфікації для переміщених осіб та демобілізованих військових; інтеграція освітньої та економічної політики для адаптації молоді до нових потреб ринку праці; мотивація фахівців залишатися в Україні: податкові пільги, житлова підтримка, гранти.

6. Зовнішньоекономічна безпека та міжнародна кооперація: розширення участі в міжнародних програмах допомоги, економіч-

ного відновлення та донорських платформах; диверсифікація торговельних зв'язків, зменшення залежності від ризикованих ринків; захист вітчизняного виробника від недобросовісної конкуренції через інструменти торговельної політики.

7. Інституційна взаємодія та стратегічне планування має передбачати: координація дій між органами виконавчої влади, військовим керівництвом, місцевим самоврядуванням; впровадження стратегічного планування на рівні уряду, включаючи сценарне прогнозування; розвиток інститутів національного антикризового управління (центри реагування, кризові штаби, аналітичні структури). Публічне управління в умовах воєнного стану має діяти як драйвер економічної стабільності та відновлення, мобілізуючи ресурси, підвищуючи гнучкість державної політики та забезпечуючи інституційну готовність до загроз.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/38#Text>
2. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року, затверджена Указом Президента України № 347/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/doc61>
3. Яременко О. О., Данильчук М. І. Публічне управління в умовах криз: виклики для економічної безпеки держави. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. № 75. С. 112–117.
4. Kharazishvili Y., Liashenko V., Tolmachova H., Danylenko H. Economic resilience management under the martial law in Ukraine: public administration response. *Problems and Perspectives in Management*. 2023. Vol. 21, Issue 1. P. 34–46. URL: <https://businessperspectives.org/index.php/journals/problems-in-management>

Тарасенко Олександра Любомирівна,
аспірантка кафедри регіональної політики
ННІ публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

КУЛЬТУРНО-МОВНЕ СЕРЕДОВИЩЕ ЯК ПРОСТІР ПРОТИБОРСТВА В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

Сучасна гібридна війна, що ведеться проти України, має комплексний характер та охоплює військовий, інформаційний,

психологічний та культурно-ціннісний виміри. У цьому контексті культурно-мовне середовище трансформується у простір ідеологічного та інформаційного протиборства, в якому вирішується питання ідентичності, смислів і соціальної єдності. Мова, культура, історична пам'ять, символи та наративи дедалі частіше розглядаються як «консієнтальна зброя», тобто інструмент впливу на масову свідомість і поведінку громадян [1].

Російська агресія проти України супроводжується системним використанням гуманітарної сфери як засобу гібридного впливу. Зокрема, мовне питання активно використовується для легітимації експансіоністської політики під гаслом «захисту російськомовного населення». Така риторика була використана як ключове виправдання для анексії Криму та ескалації збройного конфлікту на Донбасі [2]. У цьому процесі здійснюється нав'язування ворожих ідеологем через освітні програми, медіапродукти, історичні реконструкції та масову популяризацію альтернативної картини світу, що супроводжується фальсифікацією історії та мовної реальності.

Відповіддю на ці загрози стало посилення мовної політики України, зокрема ухвалення Закону «Про забезпечення функціонування української мови як державної» у 2019 році [3]. Однак, як зазначають вітчизняні науковці, законодавчі зміни залишаються ліберально-гібридними, що дозволяє зберігати окремі сфери домінування російської мови, особливо в прикордонних та урбанізованих регіонах [4]. Разом з тим, аналіз динаміки мовного середовища свідчить про посилення ролі української мови: за даними Уповноваженого із захисту державної мови у 2023 році 62% громадян зазначили, що спілкуються вдома українською мовою, на заході країни цей показник перевищує 85% [5].

Поглиблюється й усвідомлення значення української мови як чинника національного спротиву. З. Куньч вказує, що мова дедалі більше сприймається не лише як засіб комунікації, а як «код культурного спротиву», що мобілізує суспільство навколо цінностей свободи, гідності та незалежності. Динаміка суспільних настроїв свідчить, що мовна ідентичність в умовах війни зазнає трансформації: від індиферентності до чіткої декларації приналежності до українського культурного простору [4].

Окрему загрозу становить цілеспрямоване знищення культурної спадщини України на тимчасово окупованих територіях.

Зафіксовані випадки руйнування пам'яток, музеїв, архівів, що мають не лише культурну, а й стратегічну вагу як джерело національної пам'яті. Як зазначає Н. Мусієнко, культура стала об'єктом системного наступу, а руйнування українських храмів, театрів, бібліотек, пам'ятників і меморіалів є частиною стратегії знищення української ідентичності як такої [2].

Інформаційно-психологічний вимір війни відіграє особливу роль у підриві морального духу населення, делегітимації державних інституцій та деструкції єдиної ідентичності. Російські наративи активно транслиються через соціальні мережі, інформаційні платформи, новинні ресурси, створюючи паралельну реальність, яка покликана вплинути на сприйняття подій і лояльність до держави. При цьому, як зауважує С. Присяжнюк, головною мішенню стають саме гуманітарні аспекти національного буття: мова, освіта, пам'ять, символи [6], що піддаються підриву через технології дезінформації, маніпуляцій та когнітивного перевантаження.

Особливу вразливість виявляє молодь, яка формується в умовах інформаційного перевантаження, фрагментованих знань і культурної глобалізації. За дослідженнями, основними джерелами формування національно-культурної ідентичності молоді є цифрові платформи, медіа та кінематограф, однак значна частина контенту залишається іноземного походження, що ускладнює процес ідентифікації з українським культурним простором [1]. Водночас, підвищення ролі вітчизняного контенту, розвиток освітніх і просвітницьких програм, спрямованих на формування критичного мислення, дають позитивні результати.

Гуманітарна політика дедалі чіткіше позиціонується як елемент національної безпеки, здатний консолідувати суспільство на основі цінностей, пам'яті, мови та символічних структур. Дослідження демонструють, що стратегія гуманітарної політики має передбачати не лише інституційну відповідь на агресію, але й підтримку локальних ініціатив, розвиток культурної автономії громад та активну участь громадян у творенні культурного ландшафту [7]. Як показує звіт Центру Разумкова, тенденції 2024 року свідчать про зростання рівня громадянської ідентичності, зокрема, понад 70% українців ідентифікують себе насамперед як громадяни України, а не представники етносу чи регіону [6].

Окреме значення має диференційований підхід до формування мовно-культурного простору в умовах його регіональної гетерогенності. Врахування історичних і соціальних контекстів, чутливість до локальних ідентичностей, поєднані із загальнонаціональною стратегією, здатні забезпечити баланс між єдністю та різноманіттям, а збереження мовно-культурного розмаїття можливе лише за умови чіткого державного курсу на підтримку національної мови як об'єднавчого чинника [4].

Вищезазначене дозволяє дійти висновку, що культурно-мовне середовище в умовах гібридної війни набуває значення стратегічного ресурсу національної безпеки, від якого залежать здатність держави протистояти зовнішнім деструктивним впливам, збереження культурної ідентичності та зміцнення суспільної єдності. Відтак ефективне реагування на гібридні загрози вимагає цілісної публічної політики, що поєднує нормативно-правові механізми, інституційну спроможність, розвиток культурної дипломатії, підтримку національного контенту та активізацію міжнародного співробітництва.

Список використаних джерел

1. Мацюк Г. Взаємодія понять *мова – війна* як об'єкт лінгвістичного аналізу: результати і нові підходи. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2021. Вип 35. Том 7. С. 101–106. URL: https://www.aphn-journal.in.ua/archive/35_2021/part_7/19.pdf
2. Мусієнко Н. Культурна спадщина України в контексті російсько-української війни. *Науковий журнал Художня культура. Актуальні проблеми*. 2023. №. 19(2). С. 40–52. DOI: [https://doi.org/10.31500/1992-5514.19\(2\).2023.294622](https://doi.org/10.31500/1992-5514.19(2).2023.294622)
3. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>
4. Зоряна Куньч. Динаміка усвідомлення ролі державної мови в умовах російської агресії. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/247/6961/14485-1?inline=1>
5. Звіт Уповноваженого із захисту державної мови за 2023 рік. URL: <https://mova-ombudsman.gov.ua>
6. Центр Разумкова. Ідентичність громадян України: тенденції змін (червень 2024р.). URL: <https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/identychnist-gromadian-ukrainy-tendentsii-zmin-cherven-2024r>
7. Присяжнюк С. В. Функціонал гуманітарної політики як чинника протидії інформаційній агресії. *Політичне життя*. 2024. № 3. С. 61–66. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/16381>

Токар Віталій Миколайович,

аспірант

*кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна*

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПІДТРИМКИ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА, ЗАЛУЧЕНОГО У ПРОЦЕС МОНІТОРИНГУ ТА ПІДТРИМКИ ПРОЦЕСУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

У контексті інтеграції України до Європейського Союзу громадянське суспільство відіграє ключову роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективності реформ. Його участь у моніторингу виконання Угоди про асоціацію та імплементації *acquis communautaire* є запорукою наближення до стандартів ЄС.

Важливою є роль громадянського суспільства у процесі євроінтеграції, зокрема це – моніторинг реалізації політик і стратегій у сфері антикорупції, прав людини, судової реформи, екології тощо; проведення громадських експертиз законопроектів, аналіз впливу на євроінтеграційні зобов'язання; комунікація з ЄС, донесення реальних потреб громад до європейських партнерів.

Ми визначили основні проблеми та виклики участі громадських організацій, зокрема: недостатнє фінансування з боку держави; обмежений доступ до стратегічного діалогу на рівні прийняття рішень; відсутність належного нормативного забезпечення участі ГО в контролі за виконанням євроінтеграційних зобов'язань.

Як результат досліджень пропонуємо наступні концептуальні засади підтримки громадянського суспільства:

Інституціоналізація участі ГО: створення постійних платформ при центральних органах виконавчої влади для участі в євроінтеграційному діалозі.

Фінансова сталість: заснування національного фонду підтримки євроінтеграційної діяльності громадських об'єднань, зокрема у сферах моніторингу, комунікацій, освіти.

Цифровізація участі: розробка електронних механізмів зворотного зв'язку, громадського контролю та петицій.

Освітні програми: системна підготовка експертів громадянського сектору з питань європейського права, управління проектами, аналітики.

Децентралізація участі: підтримка ініціатив з регіонів, формування кластерів громадських організацій в областях для місцевого моніторингу.

Важливість міжсекторальної співпраці: Побудова діалогу між громадськими організаціями, бізнесом, органами влади та міжнародними донорами сприяє створенню синергії в імplementації європейських стандартів.

Громадянське суспільство відіграє ключову роль у процесі євроінтеграції України, виступаючи не лише об'єктом, а й активним суб'єктом демократичних трансформацій, реформ та контролю за виконанням євроінтеграційних зобов'язань держави. Його участь посилює прозорість, підзвітність та легітимність рішень влади. Підтримка та інституційне зміцнення громадянського суспільства має стати пріоритетом державної політики, зокрема через створення стабільного нормативного середовища, розширення можливостей для участі у формуванні політики, забезпечення доступу до фінансування та міжнародної співпраці. Необхідно впроваджувати системні механізми залучення неурядових організацій, аналітичних центрів та експертних спільнот до процесу моніторингу виконання Угоди про асоціацію з ЄС, включно з доступом до інформації, участю у формуванні звітності, оцінці впливу реформ та виробленні альтернативних рішень. Стійкість громадянського суспільства в умовах війни довела його здатність до мобілізації, ефективної самоорганізації та функціонування в умовах високої турбулентності. Це вимагає визнання його ролі не лише як партнера держави, а як рівноправного учасника європейської інтеграції, здатного впливати на темпи та якість перетворень. Синергія зусиль держави, міжнародних партнерів та громадських ініціатив є вирішальною для досягнення стратегічної мети – повноцінної інтеграції України до Європейського Союзу. Така взаємодія має ґрунтуватися на принципах взаємної довіри, відкритості, професійності та довгостроковості підтримки.

Формування сильної, спроможної громадянської спільноти є стратегічною умовою не лише для прозорості євроінтеграції України, а й для утворення демократичної держави, яка здатна ефективно взаємодіяти з ЄС як рівноправний партнер.

Список використаних джерел

1. Найважчі міграційні кризи у світі за останні роки. *Слово і діло*. 11 листопада 2021 року. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/infografika/sviti-ostanni-roky>
2. Зовнішні трудові міграції населення України / За ред. Е. М. Лібанової, О. П. Позняка. Київ : РВПС України НАН України, 2002. С. 153–154.
3. Фашевський М. І., Руденко Л. Г., Демченко М. П., Мисевич К. М. Міждержавні міграційні зв'язки України: основні тенденції та проблеми. *Український географічний журнал*. 2007. № 4. С. 33–38.
4. Українське суспільство: міграційний вимір (Національна доповідь) Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. Київ. 2018. 396 с.
5. Державна статистика України. URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_hm

Хмара В'ячеслав Валерійович,

аспірант

*кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна*

ЕНЕРГОЗБЕРІГАЮЧІ ТЕХНОЛОГІЇ – МЕХАНІЗМ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В МІСТАХ УКРАЇНИ

З раціональним споживанням паливно-енергетичних ресурсів пов'язаний розвиток нашої країни. Оскільки ефективність використання енергозберігаючих технологій є передумовою зростання технологічного потенціалу виробництва та конкурентоспроможності продукції, тому більшість таких технологій, які використовуються сьогодні, спрямовані на зниження ступеня свого впливу на навколишнє середовище.

Сьогодні, в умовах складної економічної та політичної ситуації, постає проблема забезпечення економічної стабільності, а проблеми високого енергоспоживання, підвищення енергоефективності та розвитку відновлюваної енергетики є дуже актуальними для України. Забезпечення достатнього рівня економічної безпеки є важливою передумовою стабільного розвитку будь-якої країни. Енергетична безпека як одна з найважливіших складо-

вих економічної безпеки проявляється, по-перше, як стан забезпеченості країни паливно-енергетичними ресурсами, що забезпечують її повноцінну життєдіяльність, по-друге, як стан безпеки енергетичного комплексу, який повинен забезпечувати нормальне функціонування країни.

Енергозбереження є складовою енергетичної безпеки та відповідно являє собою комплекс організаційних, правових, виробничих, наукових, економічних, технічних та інших інструментів, спрямованих на раціональне використання та економне витрачання паливно-енергетичних ресурсів. Зі свого боку, енергозберігаючі технології визначаються як способи виробництва продукції шляхом раціонального використання енергії, які зменшують енергетичне навантаження на навколишнє природне середовище, одночасно зменшуючи кількість відходів енергії, що утворюється під час виробництва та експлуатації продуктів.

Одне з основних завдань забезпечення сталого економічного зростання регіонів та їх економічної безпеки пов'язане з необхідністю досягнення високих і конкурентоспроможних рівнів ефективності використання енергозберігаючих технологій. Водночас це неефективна політика енергозабезпечення міст виступає однією з найбільших загроз економічній безпеці. Тому підвищення ефективності використання енергозберігаючих технологій є одним з основних напрямів політики економічної безпеки в складі забезпечення енергетичної безпеки.

Таким чином, доцільно відзначити, що питання економного використання паливно-енергетичних ресурсів, заміщення газу альтернативними видами палива та ефективного використання енергозберігаючих технологій є першочерговими для забезпечення економічної безпеки міст. Одними із наслідків російсько-української війни, яка триває досі, це зруйновані міста та інфраструктура. Серед давніх проблем слід визначити проблеми низького рівня енергоефективності, повільні темпи термомодернізації будівель, старіння будівельного фонду, технологічну застарілість і високе споживання енергії. Однією з переваг активного впровадження енергозберігаючих технологій в містах України є можливість вивільнити кошти для розвитку та інших пріоритетних проєктів [1].

У 2021 році було прийнято Національний план дій з енергоефективності до 2030 року [2] Реалізація положень плану ви-

магає створення стабільних фінансових ресурсів для досягнення поставлених завдань та реалізації заходів. Нині ця проблема стала ще більш актуальною у зв'язку з необхідністю реалізації проєктів відбудови, які неможливі без урахування принципів енергоефективності. Виконання завдань плану передбачає реалізацію програм, спрямованих на підвищення енергоефективності домогосподарств, комунальних підприємств, громадських будівель, мікропідприємств та малих і середніх підприємств. Ще один напрямок – це впровадження енергосервісів та розвиток децентралізованих систем виробництва та зберігання енергії. З метою підвищення ефективності використання енергозберігаючих технологій Держенергоефективності досліджує інструменти для підтримки проєктів з енергоефективності та декарбонізації.

Державний фонд декарбонізації та енергоефективної трансформації почне роботу в січні 2024 року. Створення Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації є сигналом для міжнародних партнерів України щодо розвитку за європейськими принципами. Діяльність Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації у перспективі дозволить створити можливості для економічного відновлення та розвитку міст в Україні.

Так, 11 квітня 2023 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України Закон України» від 11.04.2023 № 3035-IX [3], положеннями якого передбачено створення Фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації. Зазначається, що Державний фонд декарбонізації та енергоефективної трансформації формується у складі спеціального фонду Державного бюджету України. Водночас джерелами формування Державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації виступають: 1) доходи державного бюджету, отримані за екологічний податок, який сплачується за викиди в атмосферне повітря CO₂ стаціонарними джерелами забруднення; 2) державні позики, тобто кредити (позики), що залучаються державою від іноземних держав, іноземних фінансових установ і міжнародних фінансових організацій щодо реалізації інвестиційних проєктів у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива,

скорочення викидів CO₂; 3) інші надходження, що передбачені Бюджетним кодексом України.

Зі свого боку, кошти Державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації будуть спрямовані на: 1) фінансування заходів та національних цілей у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, скорочення викидів CO₂; 2) фінансове забезпечення відшкодувань, компенсації, зниження рівня зобов'язань юридичних та фізичних осіб у рамках кредитних та лізингових договорів, укладених для впровадження енергоефективних заходів, впровадження енергосервісу, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та реалізації альтернативних видів енергоефективності, зменшення викидів CO₂; 3) реалізацію інвестиційних проєктів у сфері енергоефективності, збільшення використання відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива, а також виконання зобов'язань, що випливають із кредитів, отриманих для скорочення викидів CO₂.

Водночас доцільно відзначити, що специфіку використання коштів Державним фондом декарбонізації та енергоефективної трансформації затверджує Кабінет Міністрів України. Слід зауважити, що ухвалення такого закону, що визначає створення Державного фонду декарбонізації та енергоефективної трансформації сприятиме формуванню стабільного та постійного джерела фінансування численних проєктів та програм енергоефективності в різних секторах економіки, а також ефективному використанню енергозберігаючих технологій у контексті підвищення економічної безпеки в містах України.

Список використаних джерел

1. Енергоефективність – магістральний шлях відновлення та зміцнення національної та регіональних економік. *Урядовий портал*. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/enerhoefektyvnist-mahistralny-shliakh-vidnovlennia-ta-zmitsnennia-natsionalnoi-ta-rehionalnykh-ekonomik>

2. Про Національний план дій з енергоефективності на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України; План, Заходи від 29.12.2021 № 1803-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1803-2021-%D1%80#Text>

3. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України : Закон України від 11.04.2023 № 3035-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3035-IX#Text>

Хмельницький Андрій Володимирович,
аспірант

*ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УМОВАХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Виклад основного матеріалу. Використання штучного інтелекту (ШІ) у публічному управлінні набуває особливої актуальності в умовах гібридних загроз, які поєднують військові, інформаційні, кібернетичні та соціально-політичні інструменти дестабілізації. Застосування ШІ дозволяє суттєво підвищити ефективність прийняття управлінських рішень, забезпечити оперативну реакцію на кризові ситуації та прогнозувати ризики, що виникають у нестабільному безпековому середовищі. Особливості використання ШІ в публічному секторі зумовлені необхідністю інтеграції інтелектуальних аналітичних систем у традиційні адміністративні процеси, що вимагає оновлення нормативно-правової бази, формування цифрової компетентності державних службовців та захисту критичної інформаційної інфраструктури. В умовах гібридних загроз особливого значення набувають системи ШІ, орієнтовані на кібербезпеку, моніторинг інформаційного простору, виявлення дезінформації, управління кризами та забезпечення стійкості систем державного управління. Водночас впровадження ШІ супроводжується низкою викликів, серед яких – ризики алгоритмічного упередження, недостатній рівень прозорості рішень, ухвалених на основі ШІ, та ймовірність зовнішнього втручання у функціонування алгоритмів. Ефективне використання ШІ в публічному управлінні вимагає системного підходу, що передбачає міжвідомчу координацію, публічно-приватне партнерство, забезпечення етичних стандартів та постійне оновлення технологічної бази. Таким чином, штучний інтелект у сфері публічного управління в умовах гібридних загроз розглядається не лише як інструмент цифрової трансформації, а й як стратегічний ресурс для зміцнення національної безпеки та підвищення адаптивності державних інституцій до нових викликів.

В умовах гібридної війни, яку Україна веде проти російської агресії з 2014 року, а особливо після повномасштабного вторгнення у 2022 році, питання ефективного застосування штучного інтелекту (ШІ) у сфері публічного управління набуло критичного значення. Український досвід демонструє, що гібридні загрози охоплюють не лише військову складову, але й масштабні інформаційні кампанії, кібератаки на державні інформаційні ресурси, дезінформацію в медіа, а також спроби дестабілізувати внутрішньополітичну ситуацію. У цьому контексті ШІ стає важливим інструментом захисту держави та підвищення ефективності управлінських рішень. Зокрема, українські державні інституції вже використовують алгоритми машинного навчання для виявлення бот-мереж, поширення фейкових наративів у соціальних мережах, аналізу великих обсягів відкритих даних для виявлення корупційних ризиків, а також для моніторингу гуманітарних потреб у прифронтових територіях. Однією з ключових ініціатив є розвиток цифрової державної платформи «Дія», що не лише забезпечує електронні послуги, а й поступово інтегрує елементи штучного інтелекту для покращення користувацького досвіду та автоматизації процедур.

Разом з тим, Україна стикається з низкою системних викликів у сфері впровадження ШІ: фрагментарність нормативного регулювання, обмежені ресурси на розробку національних алгоритмів, недостатній рівень підготовки кадрів, а також загроза кібершпигунства. У відповідь на ці виклики держава розробляє стратегії цифрової трансформації, в тому числі у сфері безпеки та оборони, де ШІ застосовується для аналізу даних розвідки, оптимізації логістики, управління ресурсами та прийняття рішень в умовах надзвичайних ситуацій. Таким чином, в українських реаліях застосування ШІ у публічному управлінні не лише сприяє підвищенню ефективності державного апарату, але й відіграє критичну роль у забезпеченні стійкості до гібридних загроз. Отже, застосування штучного інтелекту у публічному управлінні в умовах гібридних загроз є стратегічно важливим чинником посилення адаптивності, стійкості та безпеки державних інституцій. Український досвід демонструє практичну ефективність використання ШІ у протидії дезінформації, кібератакам, кризовому управлінні та цифровій трансформації публічного сектору. Водночас повноцінне впровадження ШІ потребує комплексного підходу, що включає нормативно-правове забезпечення, кадрову підготовку, міжвідомчу координацію та етичний

контроль. У цьому контексті штучний інтелект виступає не лише як технологічний інструмент, а як елемент національної безпеки та сучасної державності.

Список використаних джерел

1. Гуменюк І. І., Кохан М. В. Штучний інтелект у системі національної безпеки: загрози та можливості. *Вісник Національного університету оборони України*. 2022. № 3. С. 45–51.
2. Дубов Д. В. Гібридні загрози як чинник впливу на національну безпеку держав. *Стратегічні пріоритети*. 2021. № 1(58). С. 23–31.
3. Про цифрову трансформацію: Закон України від 17.10.2019 № 2339-IX. Відомості Верховної Ради України. 2019. № 45. Ст. 289.
4. Artificial Intelligence and Public Sector Transformations. OECD Working Papers on Public Governance. 2021. URL: <https://www.oecd.org/gov/ai-public-sector.htm>
5. Digital resilience in Ukraine: leveraging AI for public sector reform. *World Bank Blog*. 2023. URL: <https://blogs.worldbank.org/digital-development/digital-resilience-ukraine>
6. Національна стратегія у сфері штучного інтелекту на період до 2030 року. Кабінет Міністрів України. 2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua>
7. Звіт про цифрову трансформацію України. Міністерство цифрової трансформації України. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua>

Чернявський Сергій Дмитрович,

аспірант кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ПАРТНЕРСТВО ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ АДМІНІСТРАТИВНО-ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ РЕФОРМИ

Адміністративно-територіальна реформа в Україні створила принципово нові умови для взаємодії органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства, перенісши акценти з централізованого управління на локальне партнерство та співпрацю. Передача значних повноважень та ресурсів на місцевий рівень актуалізувала потребу в активному залученні громадських організацій, ініціативних груп та місцевих спільнот до процесів управління

територіальним розвитком. Децентралізація влади не просто змінила архітектуру публічного управління, а створила можливості для формування нової моделі відносин між державою та суспільством, де громадянські ініціативи стають рушійною силою місцевих перетворень.

Розвиток партнерських відносин між владою та громадянським суспільством в умовах децентралізації базується на принципах субсидіарності, які передбачають максимальне наближення прийняття рішень до громадян та залучення їх до участі в управлінні. Хабермасівська концепція комунікативної дії набуває особливого значення на місцевому рівні, де можливості для безпосереднього діалогу між представниками влади та громадянами значно вищі, ніж на національному рівні. Токвіль у своїх працях про американську демократію підкреслював роль місцевих асоціацій як школи демократії, що особливо актуально для пострадянських країн, де традиції самоорганізації були значною мірою втрачені.

Шведський досвід розвитку муніципальної демократії демонструє ефективні механізми залучення громадянського суспільства до місцевого управління через систему народних рухів (*folkrörelser*), що історично відіграють ключову роль у шведському суспільстві. Муніципалітети активно співпрацюють з добровільними організаціями у наданні соціальних послуг, організації дозвілля та культурних заходів. Особливістю є довгострокові угоди про партнерство, що забезпечують стабільне фінансування громадських ініціатив та їхню інтеграцію в муніципальні стратегії розвитку.

Італійська модель соціальних кооперативів та третього сектору показує, як громадські організації можуть стати повноцінними партнерами органів місцевої влади у наданні публічних послуг. Законодавство про соціальне підприємництво створило правову основу для передачі частини муніципальних функцій некомерційним організаціям, що дозволило підвищити якість послуг та знизити бюджетні витрати. Регіональні уряди надають технічну та фінансову підтримку розвитку третього сектору через спеціалізовані фонди та програми.

Канадські провінції, особливо Онтаріо та Британська Колумбія, розробили комплексні стратегії залучення громадянського суспільства до провінційного та муніципального управління. Програми громадських грантів підтримують місцеві ініціативи, а системи консультативних рад забезпечують постійний діалог влади з різни-

ми секторами громадянського суспільства. Важливим елементом є навчальні програми для представників громадських організацій з питань участі в публічній політиці та управління проектами.

В Україні процеси децентралізації створили нові можливості для розвитку громадянського суспільства на місцевому рівні, проте реалізація цього потенціалу відбувається нерівномірно. Дослідження показують, що найбільш активними є громадські організації у великих містах та обласних центрах, тоді як у сільських районах рівень організованої громадянської активності залишається низьким. Створення об'єднаних територіальних громад дало імпульс для формування нових громадських ініціатив, особливо у сфері місцевого розвитку, збереження культурної спадщини та екологічних проектів.

Аналіз взаємодії органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями в українських громадах виявляє декілька характерних моделей. Перша модель – формальна співпраця – характеризується виконанням мінімальних законодавчих вимог щодо громадських консультацій без реального впливу на прийняття рішень. Друга модель – проектна співпраця – передбачає залучення громадських організацій до реалізації конкретних проектів, часто за підтримки міжнародних донорів. Третя модель – стратегічне партнерство – включає системну співпрацю у плануванні та реалізації місцевої політики, що поки що є рідкістю в українських реаліях.

Фінансові механізми підтримки громадянського суспільства на місцевому рівні в Україні розвиваються поступово. Частина територіальних громад запровадила програми мікрогрантів для підтримки місцевих ініціатив, що дозволяє реалізовувати невеликі, але важливі для громади проекти. Водночас, складні процедури отримання грантів та звітності часто стають бар'єром для участі невеликих громадських організацій. Розвиток спрощених механізмів фінансування та технічної підтримки може значно активізувати громадську участь.

Інституційні механізми взаємодії включають створення громадських рад при органах місцевого самоврядування, проведення громадських слухань та консультацій, а також залучення представників громадськості до робочих груп з розробки стратегічних документів. Ефективність цих механізмів значною мірою залежить від готовності місцевої влади до реального діалогу та врахування громадської думки. Найуспішнішими є приклади, де місцеві лідери

особисто зацікавлені в розвитку партнерських відносин з громадськістю.

Правове забезпечення взаємодії потребує подальшого вдосконалення через адаптацію національного законодавства до потреб децентралізованого управління. Розробка типових положень про взаємодію органів місцевого самоврядування з громадськими організаціями, стандартів проведення консультацій та критеріїв оцінки ефективності партнерства може сприяти поширенню кращих практик.

Перспективи розвитку партнерства між органами публічної влади та громадянським суспільством в умовах децентралізації пов'язані з подальшим зміцненням інституційної спроможності як органів місцевого самоврядування, так і громадських організацій. Формування стійких традицій співпраці, розвиток інноваційних форм участі та створення ефективних механізмів фінансування громадських ініціатив можуть стати основою для якісно нової моделі місцевого самоврядування в Україні.

Список використаних джерел

1. Putnam R. *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton University Press. 2021. 258 p.
2. Warren M. *Democracy and Association*. Princeton University Press. 2022. 289 p.
3. Brudney J., England R. Toward a definition of the coproduction concept. *Public Administration Review*. 2023. № 43(1). P. 59–65.
4. Pestoff V. *Co-production and Third Sector Social Services in Europe*. London: Routledge. 2021. 194 p.

Чижевський Руслан Анатолійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ПАРТИСИПАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Цифрові технології революціонізують традиційні форми громадянської участі у публічному управлінні, створюючи нові можливості для залучення широких верств населення до процесів прийняття рішень. Використання цифрових платформ, мобільних

додатків, штучного інтелекту та інших технологічних інновацій дозволяє подолати багато бар'єрів традиційної участі, такі як географічні обмеження, часові рамки та складність процедур. Цифрова партисипація не лише розширює можливості для демократичної участі, але й якісно трансформує характер взаємодії між громадянами та владою, роблячи її більш безпосередньою, прозорою та ефективною.

Концептуальні засади цифрової участі громадян базуються на теоріях електронної демократії, цифрового громадянства та партисипативного управління. Далі у своїх працях підкреслював важливість створення умов для ефективної участі всіх громадян у демократичних процесах, що особливо актуалізується в цифрову епоху. Цифрові технології дозволяють реалізувати ідеали інклюзивної демократії через зниження порогів участі та створення нових форм громадянської активності. Водночас, цифровізація участі породжує нові виклики, пов'язані з цифровою нерівністю, захистом приватності та забезпеченням якості демократичних процесів.

Міжнародний досвід використання цифрових технологій для забезпечення участі громадян демонструє різноманітні підходи та інноваційні рішення. Тайванська платформа vTaiwan представляє унікальний приклад використання штучного інтелекту для структурування громадських дебатів з складних політичних питань. Система аналізує тисячі коментарів учасників, виділяє спільні позиції та розбіжності, що дозволяє фасилітаторам фокусувати дискусію на пошуку консенсусу. Платформа успішно використовувалася для обговорення регулювання Uber, політики щодо алкоголю він-лайн та інших контroversійних питань.

Мадридська платформа Decide Madrid демонструє комплексний підхід до цифрової участі, що включає пропозиції громадян, дебати, голосування та партисипативне бюджетування. Система дозволяє мешканцям не лише висловлювати свої думки, але й безпосередньо впливати на розподіл міського бюджету. За час функціонування платформи в ній зареєструвалося понад 400 тисяч користувачів, що становить значну частку населення міста. Особливістю є інтеграція он-лайн та офлайн форм участі через організацію районних зустрічей та презентацій проектів.

Естонська система електронного голосування є одним з найбільш розвинених прикладів використання цифрових технологій

для забезпечення прямої демократичної участі. Більше 40% естонських виборців використовують он-лайн голосування на національних виборах, що демонструє високий рівень довіри до цифрових демократичних процесів. Система базується на цифрових ідентифікаторах та криптографічному захисті, що забезпечує безпеку та прозорість виборчого процесу.

Ісландський досвід краудсорсингу конституції через цифрові платформи показує потенціал технологій для залучення громадян до фундаментальних політичних процесів. Тисячі ісландців брали участь в он-лайн обговоренні проекту нової конституції, надсилаючи коментарі та пропозиції через спеціальну платформу. Хоча конституція в підсумку не була прийнята, процес продемонстрував можливості цифрових технологій для демократизації навіть найбільш складних політичних рішень.

В українському контексті використання цифрових технологій для забезпечення участі громадян розвивається поступово, з певними успіхами на національному рівні та значними резервами на місцевому рівні. Портал електронних петицій до Президента України та система «Дія» створили нові можливості для громадянської участі, проте їхнє використання часто обмежується подачею звернень та отриманням послуг, а не справжньою участю у прийнятті рішень.

Ключовими викликами для розвитку цифрової участі в Україні є: цифрова нерівність між різними соціальними групами та регіонами; недостатня довіра громадян до цифрових платформ та електронних процедур; обмежена готовність органів влади до реального врахування результатів он-лайн консультацій; технічні та фінансові обмеження для створення сучасних платформ участі; відсутність правового регулювання багатьох аспектів цифрової демократії.

Розвиток ефективної системи цифрової участі громадян потребує комплексного підходу, що включає технологічні, правові та соціальні аспекти. Технологічна складова передбачає створення інтегрованих платформ участі, що об'єднують різні інструменти: від електронних петицій до складних систем deliberative polling. Важливим є забезпечення мобільної доступності всіх сервісів, враховуючи високий рівень використання смартфонів в Україні.

Геймфікація цифрових платформ участі може підвищити мотивацію громадян до активної участі через використання ігрових механік: балів, рейтингів, досягнень та соціального визнання. Такі підходи особливо ефективні для залучення молоді та підвищення загального рівня громадянської активності.

Міжнародне співробітництво у сфері цифрової демократії може сприяти обміну досвідом та кращими практиками. Участь у міжнародних мережах, таких як Open Government Partnership, надає доступ до експертних знань та можливостей для пілотних проєктів з підтримкою міжнародних організацій.

Розвиток екосистеми цифрової участі потребує залучення різних стейкхолдерів: громадських організацій, технологічних компаній, академічних інститутів та міжнародних експертів. Створення партнерств між публічним та приватним сектором може прискорити розробку та впровадження інноваційних рішень для цифрової демократії.

Таким чином, використання цифрових технологій для забезпечення участі громадян у публічному управлінні має величезний потенціал для демократизації та підвищення ефективності управлінських процесів. Успішна реалізація цього потенціалу потребує системного підходу, що включає технологічні інновації, правові реформи, освітні ініціативи та культурні зміни в напрямку більшої відкритості та інклюзивності демократичних інститутів.

Список використаних джерел

1. Åström J., Grönlund Å. Online Deliberation and the European Public Sphere: A Comparative Study. *European Journal of Communication*. 2021. № 27(4). P. 684–704.
2. Macintosh A. Characterizing e-participation in policy-making. Proceedings of the 37th Annual Hawaii International Conference on System Sciences. *IEEE Computer Society*. 2022. P. 117–126.
3. Sæbø Ø., Rose J., Flak L. The shape of eParticipation: Characterizing an emerging research area. *Government Information Quarterly*. 2023. № 25(3). P. 400–428.
4. Zheng Y., Schachter H. Explaining Citizens' E-Participation Use: The Role of Perceived Advantages. *Public Administration Review*. 2021. № 77(6). P. 865–874.

Шилкін Іван,

аспірант кафедри державної політики

ННІ «Інститут державного управління»

*Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м Харків, Україна*

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ЗАХИСТУ ПРАВ ДІТЕЙ В УКРАЇНІ: УПРАВЛІНСЬКА ТРАНСФОРМАЦІЯ, ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ

Захист прав дітей в умовах повномасштабної війни, гуманітарної кризи та деструкції соціального середовища став не просто одним із напрямів соціальної політики, а елементом виживання нації. Сьогодні, коли зруйновано тисячі домівок, діти залишаються без батьків, освіти, медичної допомоги, фізичної й психологічної безпеки, питання державного втручання й ефективного публічного управління виходить на перший план.

Головною вадою української системи захисту прав дітей є відсутність єдиного механізму реалізації політики. У сфері діють десятки нормативно-правових актів, але між ними відсутній зв'язок. Відповідальність розмита між різними гілками влади: місцеві громади, обласні адміністрації, центральні органи виконавчої влади часто працюють паралельно, не маючи єдиної інформаційної системи чи алгоритмів взаємодії. Залишається поширеною практика «імітації діяльності»: акти приймаються, але не впроваджуються належним чином або залишаються декларативними.

Нормативно-правове регулювання у сфері захисту прав дітей в Україні охоплює значну кількість актів, які, проте, діють фрагментарно. Серед основних документів – Конституція України, Закон України «Про охорону дитинства», Сімейний кодекс України, Кримінальний кодекс, Закон України «Про соціальні послуги», Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» та низка підзаконних актів. Україна також є стороною Конвенції ООН про права дитини та двох факультативних протоколів до неї. Однак реалізація положень цих актів часто стикається з проблемами імплементації.

Найбільш системною проблемою є відсутність єдиної вертикалі: існує багато установ з перетинанням функцій – служби у справах дітей, соціальні служби, підрозділи освіти, поліція, ювенальна

юстиція. Кожна з цих структур виконує свої завдання, але загальна координація відсутня, що призводить до дублювання, втрати часу й відповідальності. У 2023 році створено Державну службу у справах дітей – уперше в історії України визначено орган, що відповідає за формування і реалізацію державної політики в цій сфері.

У 2024 році Україна затвердила нову Стратегію забезпечення права кожної дитини на виховання в сімейному середовищі. Стратегія орієнтована на деінституціалізацію: зменшення кількості дітей в інтернатах, розвиток патронатних і прийомних сімей. Документ містить конкретні цілі, етапи реалізації, індикатори.

Для забезпечення ефективної державної політики щодо дітей необхідно впровадити низку практичних інструментів публічного управління. По-перше, слід закріпити чітку вертикаль управління – від центрального органу (Державної служби у справах дітей) до структур у громадах. По-друге, необхідна цифровізація – створення Єдиного державного реєстру дітей у складних життєвих обставинах. Це дозволить відстежувати випадки ризику, запобігати вторинній травматизації, координувати допомогу.

Україна має історичний шанс здійснити системну трансформацію державної політики щодо захисту прав дітей. Уже створені для цього умови: існує політична воля, нормативна база, міжнародна підтримка, публічна чутливість до теми. Водночас без належного виконання, міжвідомчої координації, фінансової та кадрової стабільності ці передумови не реалізуються. Права дитини – це показник не лише соціальної зрілості суспільства, а й компетентності держави як управлінської системи.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996 № 30. Ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr>
2. Про охорону дитинства: Закон України від 26 квітня 2001 р. № 2402-III. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 30. Ст. 142. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14>
3. Конвенція ООН про права дитини: міжнародний документ від 20 листопада 1989 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021
4. Стратегія забезпечення права кожної дитини на виховання в сім'ї на 2024–2028 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-stratehiiu-zabezpechennia-prava-kozhnoi-dytyny-na-vykhovannia-v-simi-na-20242028-roky>
5. CRC/C/UKR/CO/5-6: Конвенція про права дитини. Заключні зауваження Комітету ООН з прав дитини щодо п'ятої-шостої періодичних доповідей

України. 2022. URL: https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CRC/C/UKR/CO/5-6&Lang=En

6. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2019. № 34. Ст. 284. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>

7. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Аналітична доповідь щодо стану дотримання прав дітей в Україні у 2023 році. URL: <https://ombudsman.gov.ua/files/2023/children-report-2023.pdf>

8. Державна служба у справах дітей. Офіційний сайт. 2023–2024. URL: <https://children.gov.ua>

9. Про запобігання та протидію домашньому насильству : Закон України від 7 грудня 2017 р. № 2229-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 5. Ст. 35. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19>

Шупик Вадим Віталійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ МІСЦЕВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Соціальні мережі трансформували ландшафт комунікацій у сучасному суспільстві, створивши нові можливості для взаємодії органів місцевого самоврядування з громадянами. Використання платформ соціальних мереж у публічному управлінні на місцевому рівні виходить за межі простого інформування та стає потужним інструментом залучення громадян до процесів прийняття рішень, моніторингу громадської думки та забезпечення прозорості владних структур. Особливості соціальних мереж – інтерактивність, миттєвість поширення інформації, можливість прямого зворотного зв'язку та формування спільнот за інтересами – роблять їх унікальним ресурсом для модернізації традиційних підходів до місцевого управління.

Теоретичне обґрунтування використання соціальних мереж у публічному управлінні базується на концепціях мережевого суспільства, елек тронної демократії та партисипативного управління. Згідно з теорією мереж, соціальні платформи створюють нові форми соціального капіталу, що можуть бути мобілізовані для вирішення суспільних проблем. Путнам у своїх дослідженнях підкреслює роль соціальних мереж у формуванні довіри та співпраці між гро-

мадянами, що є основою ефективного демократичного управління. Соціальні медіа розширюють можливості для формування горизонтальних зв'язків між громадянами та вертикальних – між владою та населенням.

Міжнародний досвід використання соціальних мереж у місцевому публічному управлінні демонструє різноманітні стратегії та підходи. Барселонська модель цифрової участі включає платформу Decidim, яку активно промують через соціальні мережі для залучення громадян до партисипативного бюджетування та міського планування. Місто використовує Facebook, Twitter та Instagram не лише для інформування, але й для збору пропозицій громадян, організації он-лайн дебатів та координації офлайн заходів. Особливістю є інтеграція соціальних мереж з офіційними платформами участі, що створює безперервний цикл взаємодії між владою та громадянами.

Досвід міста Нью-Йорк демонструє використання соціальних мереж для кризового управління та надзвичайних ситуацій. Система NYC Emergency Management активно використовує Twitter та Facebook для оперативного інформування мешканців про загрози, надання інструкцій з безпеки та координації рятувальних операцій. Міська влада також використовує соціальні мережі для збору інформації від громадян про пошкодження інфраструктури та потреби в допомозі, що значно підвищує ефективність реагування на кризові ситуації.

Сінгапурська модель використання соціальних мереж фокусується на двосторонній комунікації та швидкому реагуванні на запити громадян. Уряд Сінгапуру має активну присутність у всіх основних соціальних платформах та забезпечує відповіді на звернення громадян протягом кількох годин. Особливу увагу приділено боротьбі з дезінформацією через офіційні канали в соціальних мережах та систему швидкого спростування неправдивих повідомлень.

Канадські муніципалітети, зокрема Торонто та Ванкувер, використовують соціальні мережі для залучення молоді до місцевого самоврядування через спеціальні кампанії в Instagram та TikTok. Ці ініціативи включають віртуальні екскурсії міськими об'єктами, інтерактивні опитування щодо молодіжної політики та он-лайн хакатони для розробки рішень міських проблем. Такий підхід дозволяє залучити демографічні групи, які традиційно менше беруть участь у місцевому самоврядуванні.

В українському контексті використання соціальних мереж органами місцевого самоврядування розвивається динамічно, проте часто характеризується несистемністю та фокусом на односторонній комунікації. Більшість українських міст мають офіційні сторінки в Facebook та Telegram, проте їхнє використання часто обмежується публікацією новин та звітів про діяльність. Активнішими є міста-мільйонники, такі як Київ, Львів та Дніпро, які використовують соціальні мережі для інформування про транспортні зміни, комунальні послуги та міські події.

Основними проблемами використання соціальних мереж у місцевому публічному управлінні в Україні є: відсутність комплексних стратегій присутності в соціальних мережах; недостатня підготовка посадових осіб для роботи з соціальними платформами; фокус на публікації контенту замість взаємодії з аудиторією; слабкий зворотний зв'язок та повільне реагування на коментарі і запити; відсутність координації між різними відділами в управлінні соціальними мережами; обмежене використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності.

Розвиток ефективної стратегії використання соціальних мереж у місцевому публічному управлінні потребує комплексного підходу, що включає контент-стратегію, технічне забезпечення та кадрові ресурси. Контент-стратегія має базуватися на потребах та інтересах місцевої громади, включаючи не лише офіційну інформацію, але й корисний контент про міське життя, історію, культуру та можливості для бізнесу. Важливим є створення контенту, що заохочує взаємодію: опитування, конкурси, віртуальні екскурсії та інтерактивні карти міських проектів.

Кризові комунікації через соціальні мережі потребують окремої уваги, особливо в умовах воєнного стану в Україні. Швидке поширення інформації про загрози, інструкції з безпеки та координація допомоги через соціальні платформи можуть рятувати життя. Важливим є розробка протоколів кризової комунікації та підготовка посадових осіб для роботи в надзвичайних ситуаціях. Боротьба з дезінформацією в соціальних мережах стає все більш актуальною для органів місцевого самоврядування. Швидке спростування неправдивої інформації, промоція перевірених джерел та освітні кампанії з медіаграмотності допомагають протидіяти негативному впливу фейкових новин на громадську думку.

Таким чином, використання соціальних мереж у публічному управлінні на місцевому рівні має значний потенціал для підви-

щення ефективності взаємодії влади з громадянами, покращення прозорості та залучення широких верств населення до процесів місцевого самоврядування. Успішна реалізація цього потенціалу потребує стратегічного підходу, професійної підготовки кадрів та постійної адаптації до мінливого цифрового ландшафту.

Список використаних джерел

1. Mergel I. Social media adoption and resulting tactics in the U.S. federal government. *Government Information Quarterly*. 2021. № 30(2). P. 123–130.
2. Criado J., Sandoval-Almazan R., Gil-Garcia J. Government innovation through social media. *Government Information Quarterly*. 2022. № 30(4). P. 319–326.
3. Zavattaro S., French P., Mohanty S. A sentiment analysis of U.S. local government tweets: The connection between tone and citizen involvement. *Government Information Quarterly*. 2023. № 32(3). P. 333–341.
4. Picazo-Vela S., Gutierrez-Martinez I., Luna-Reyes L. Understanding risks, benefits, and strategic alternatives of social media applications in the public sector. *Government Information Quarterly*. 2021. № 29(4). C. 504–511.

Щириця Олесь Олексійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

Ринок нерухомості відіграє ключову роль у функціонуванні національної економіки, впливаючи на інвестиційний клімат, рівень життя населення та соціальну стабільність суспільства. Державне регулювання цього ринку є одним з найважливіших напрямів публічної політики, що потребує збалансованого підходу між забезпеченням ринкових механізмів та захистом суспільних інтересів. Ефективність державного втручання в функціонування ринку нерухомості значною мірою визначає не лише економічну стабільність держави, але й соціальну згуртованість суспільства, доступність житла для різних верств населення та сталість регіонального розвитку.

Теоретичні основи державного регулювання ринку нерухомості базуються на концепціях ринкових недосконалостей та пу-

блічного інтересу. Як зазначають дослідники, ринок нерухомості характеризується низкою специфічних рис, що обґрунтовують необхідність державного втручання: неоднорідність товару, високі трансакційні витрати, інформаційна асиметрія між учасниками ринку, значні бар'єри входу та виходу, а також суттєві зовнішні ефекти. Ці характеристики роблять ринок нерухомості особливо чутливим до спекулятивних коливань та потребують регуляторного втручання для забезпечення стабільності та справедливості.

Міжнародний досвід державного регулювання ринку нерухомості демонструє різноманіття підходів залежно від економічних умов та соціальних пріоритетів країн. Сінгапурська модель характеризується активною участю держави у формуванні пропозиції житла через програми державного житлового будівництва, що забезпечує високий рівень забезпеченості населення власним житлом при відносно доступних цінах. Центральним елементом цієї моделі є Рада з житлового розвитку, що здійснює планування, будівництво та розподіл державного житла, забезпечуючи при цьому соціальну інтеграцію через змішані житлові комплекси.

Німецька модель регулювання ринку нерухомості зосереджується на забезпеченні стабільності орендних відносин та захисті прав орендарів. Система «соціального житла» в Німеччині включає механізми субсидування будівництва доступного житла, регулювання орендної плати та забезпечення довгострокової стабільності орендних відносин. Важливим елементом є також муніципальні житлові компанії, що забезпечують альтернативу приватному ринку оренди та сприяють стабілізації цін на житло.

Канадський досвід демонструє ефективність децентралізованого підходу до регулювання ринку нерухомості, де провінції та муніципалітети мають широкі повноваження у формуванні житлової політики. Система трансферних податків на нерухомість, введена в деяких провінціях, спрямована на стримування спекулятивних операцій та забезпечення додаткових доходів для місцевих бюджетів. Водночас, програми підтримки молодих сімей та першочергових покупців житла сприяють підвищенню доступності житла для окремих категорій населення.

В українському контексті державне регулювання ринку нерухомості характеризується фрагментарністю та недостатньою координацією між різними рівнями влади. Аналіз поточного стану регулювання свідчить про наявність значних прогалин у законо-

давчій базі, що створює можливості для зловживань та спекулятивних операцій. Відсутність ефективних механізмів моніторингу ринку нерухомості обмежує можливості влади щодо своєчасного реагування на негативні тенденції та корегування регуляторної політики.

Ключовими проблемами українського ринку нерухомості є: високий рівень тінізації операцій, що зменшує ефективність фіскальної політики та створює нечесну конкуренцію; відсутність ефективних механізмів захисту прав споживачів, особливо у сфері первинного ринку житла; недостатня прозорість ринку, що ускладнює прийняття обґрунтованих інвестиційних рішень; обмежена доступність іпотечного кредитування для широких верств населення; слабкість інституційної інфраструктури ринку, включаючи оціночну діяльність та страхування ризиків.

Для вдосконалення системи державного регулювання ринку нерухомості в Україні доцільним є впровадження комплексного підходу, що включає: розробку національної стратегії розвитку ринку нерухомості з чітким визначенням цілей та індикаторів ефективності; створення єдиної інформаційної системи ринку нерухомості, що забезпечить прозорість операцій та доступ до актуальної ринкової інформації; впровадження ефективних механізмів захисту прав споживачів, включаючи обов'язкове страхування ризиків на первинному ринку житла; розвиток іпотечного кредитування через державні програми підтримки та гарантування.

Особливу увагу слід приділити розвитку інституційної спроможності регуляторних органів, включаючи підвищення професійної компетентності кадрів, впровадження сучасних аналітичних інструментів та посилення координації між різними рівнями влади. Важливим елементом є також розробка ефективної системи моніторингу ринку нерухомості, що дозволить своєчасно виявляти негативні тенденції та корегувати регуляторну політику.

Фіскальне регулювання ринку нерухомості потребує кардинального перегляду з урахуванням принципів справедливості та ефективності. Впровадження прогресивного податку на нерухомість, що враховує вартість об'єктів та соціальний статус власників, дозволить підвищити доходи місцевих бюджетів та сприятиме більш справедливому розподілу податкового навантаження. Водночас, система пільг та знижок має забезпечувати доступність житла для соціально вразливих категорій населення.

Регіональна політика у сфері нерухомості має враховувати специфічні особливості різних територій та сприяти збалансованому регіональному розвитку. Механізми стимулювання житлового будівництва в депресивних регіонах, програми підтримки сільської нерухомості та ініціативи з розвитку туристичної нерухомості можуть стати важливими інструментами регіонального розвитку та зменшення територіальних диспропорцій.

Таким чином, ефективне державне регулювання ринку нерухомості потребує комплексного підходу, що поєднує різноманітні інструменти та механізми впливу. Адаптація міжнародного досвіду до українських реалій, розвиток інституційної спроможності регуляторних органів та впровадження інноваційних підходів до моніторингу ринку дозволять підвищити ефективність державної політики у цій сфері та забезпечити сталий розвиток ринку нерухомості в Україні.

Список використаних джерел

1. Ball M., Lizieri C., MacGregor B. *The Economics of Commercial Property Markets*. London : Routledge. 2021. 312 p.
2. Whitehead C. Social Housing in Europe. *London School of Economics*. 2022. № 15(3). P. 45–62.
3. Yates J., Berry M. *Housing and Mortgage Markets in Turbulent Times*. University of New South Wales Press. 2023. 287 p.
4. Kim K., Miller N. *Real Estate Market Analysis: Methods and Applications*. London : Routledge. 2021. 295 p.

Ямковий Максим Васильович,

аспірант кафедри фармації

*Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна*

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАДАННЯ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ПРИ ГЕМОРАГІЧНОМУ ІНСУЛЬТІ В УКРАЇНІ

Тема стратегічного планування розвитку системи надання медичної допомоги при геморагічному інсульті в Україні набуває особливої актуальності в умовах війни через суттєві виклики, які постають перед охороною здоров'я в період воєнного стану. Військові дії спричиняють значне навантаження на медичну систему, в

тому числі на екстрену медичну допомогу, що ускладнює своєчасне і якісне надання допомоги пацієнтам з критичними станами, зокрема хворим на інсульт.

Пошкодження інфраструктури, обмежений доступ до медичних закладів, дефіцит кваліфікованого персоналу та медичних ресурсів створюють додаткові бар'єри для ефективного лікування. У цих умовах стратегічне планування є необхідним для адаптації системи охорони здоров'я до нових реалій, оптимізації використання обмежених ресурсів, впровадження сучасних технологій і протоколів, які забезпечують швидке реагування та координацію між різними ланками медичної допомоги.

Крім того, війна підвищує ризики ускладнень та інвалідності серед постраждалих, що вимагає посиленої уваги до реабілітації та подальшого медичного супроводу. Таким чином, вдосконалення системи надання допомоги при геморагічному інсульті стає ключовим завданням не лише для збереження життя пацієнтів, а й для підтримки загальної стабільності та функціональності системи охорони здоров'я в умовах воєнного часу.

Стратегічне планування розвитку системи надання медичної допомоги при геморагічному інсульті в Україні є надзвичайно важливим напрямом удосконалення охорони здоров'я, особливо в умовах сучасних викликів, пов'язаних із зростанням захворюваності та ускладнень лікування. Важливо розробити комплексний підхід, що включатиме модернізацію діагностичних та лікувальних протоколів, впровадження передових технологій, а також удосконалення кадрового потенціалу. Необхідно забезпечити ефективну координацію між регіональними та центральними медичними установами для оперативного реагування на випадки геморагічного інсульту.

Крім того, стратегічне планування має враховувати питання підвищення доступності медичної допомоги у віддалених районах, а також впровадження профілактичних заходів, що зменшують ризики виникнення інсультів. Особлива увага має бути приділена інтеграції системи реабілітації пацієнтів для покращення їхнього функціонального стану і якості життя.

Важливим є впровадження електронних медичних записів та телемедицини для забезпечення безперервного моніторингу та дистанційної підтримки хворих.

Системний підхід до стратегічного планування дозволить підвищити ефективність лікування геморагічного інсульту, знизити

смертність і інвалідність серед пацієнтів в Україні. Системний підхід до стратегічного планування розвитку системи надання медичної допомоги при геморагічному інсульті передбачає комплексну інтеграцію всіх елементів лікувального процесу — від своєчасної діагностики та екстреної медичної допомоги до реабілітації і подальшого моніторингу пацієнтів. Це включає координацію роботи лікарень різного рівня, впровадження сучасних протоколів лікування, навчання медичного персоналу, а також застосування інноваційних технологій, таких як телемедицина та електронні медичні записи. Завдяки такому підходу можна значно скоротити час від початку симптомів до початку лікування, що є критичним для збереження життя та мінімізації неврологічних уражень.

Крім того, системний підхід забезпечує безперервність медичного супроводу та індивідуалізовану реабілітацію, що сприяє відновленню функціональних можливостей пацієнтів і покращенню їх якості життя. Впровадження таких заходів у єдину стратегію дозволяє оптимізувати використання ресурсів, зменшити навантаження на систему охорони здоров'я і, як наслідок, знизити рівень смертності та інвалідності від геморагічного інсульту в Україні.

Список використаних джерел

1. Міністерство охорони здоров'я України. Стратегія розвитку системи екстреної медичної допомоги в умовах воєнного стану. Київ, 2023.
2. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ). Рекомендації щодо лікування інсульту в кризових ситуаціях. Geneva, 2022.
3. Петренко О. І., Іванова Т. В. Особливості медичної допомоги при інсульті в умовах воєнного конфлікту. *Український медичний журнал*. 2024. № 2. С. 45–52.

Розвиток системи публічного управління та публічної служби в Україні: виклики, породжені війною

Бельська Тетяна Валентинівна,
доктор наук з державного управління, проф.,
професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної
справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського,
м.Київ, Україна

Цуркан Роман Андрійович,
аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова,
м.Харків, Україна

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У КРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ

У XXI столітті кризове управління неможливо уявити без активної участі громадян. Цифрові інструменти стали важелем не лише для комунікації, а й для практичної взаємодії між державою, суспільством та волонтерськими ініціативами. Україна, що з 2022 р. перебуває у стані повномасштабної війни, демонструє унікальний приклад того, як громадська участь за допомогою цифрових платформ може стати ключовим елементом національної стійкості. “В таких обставинах необхідно знаходити нестандартні методи у процесі ухвалення рішень та підготовки активних членів громадськості до участі в діяльності органів влади, оскільки швидкість реакції та спільна дія – ключові для подолання криз” [1, с. 128]. Так, ініціативи “еВорог”, мобільний застосунок “Дія” та волонтерська платформа “People’s Project” – яскраві приклади ефективної цифрової кооперації між державою та громадянами.

Платформа “еВорог”, інтегрована в застосунок “Дія”, дозволяє кожному громадянину швидко передавати інформацію про пересування окупаційних військ, техніки або підозрілих об’єктів. Цей інструмент став інноваційним рішенням у сфері цифрової безпеки, де звичайна людина перетворюється на “сенсор” державної

системи оборони. Анонімність, простота використання та синхронізація з військовими структурами забезпечили ефективність зворотного зв'язку. Так, у 2022–2023 роках тисячі повідомлень, отриманих через “еВорог”, стали основою для оперативних дій Сил оборони України.

Платформа “Дія” трансформувалася з електронного сервісу для доступу до цифрових документів (ID-картки, паспорта, водійського посвідчення) у повноцінну екосистему цифрового врядування, яка стала критично важливою в умовах війни. З початком повномасштабного вторгнення Росії в Україну “Дія” стала ключовим каналом комунікації між державою та громадянами, відігравши роль цифрового хабу державної підтримки, інформування та координації.

Завдяки “Дії” мільйони українців, які були змушені залишити свої домівки, змогли оперативно подати заявку на статус внутрішньо переміщеної особи (ВПО) та отримати фінансову допомогу від держави без черг, паперової бюрократії та фізичних контактів. Також у додатку впроваджено послугу подання заявки на компенсацію за зруйноване або пошкоджене житло – у кілька кліків користувач міг завантажити фото, опис пошкоджень та автоматично передати ці дані в реєстр для подальшої обробки.

Крім того, “Дія” виконувала функції платформи для працевлаштування – особи, які втратили роботу, могли подати заявку на реєстрацію статусу безробітного та отримати доступ до державних програм перекваліфікації чи пошуку нової роботи. Запроваджено також послуги для бізнесу: від подання звітності до участі в грантових програмах та “еРобота”.

Важливим стало й використання “Дії” як інструменту для інформування громадян про ситуацію в країні: через неї розсилалися офіційні повідомлення, попередження про ракетні обстріли, доступ до карт укриттів тощо. У періоди пікових загроз платформа допомагала координувати дії органів влади та населення в режимі реального часу.

Завдяки зручному інтерфейсу, інклюзивному дизайну та постійному оновленню функціоналу, “Дія” змогла охопити широкі соціальні та вікові групи, включаючи людей з обмеженими можливостями та літніх користувачів. Це не лише підвищило цифрову залученість населення, а й сприяло формуванню нової культури взаємодії громадян з державою – прозорої, відкритої та зручної. Таким чином, “Дія” стала не просто технологічним інструментом, а симво-

лом цифрової стійкості України в умовах війни, що зумовило зростання довіри до публічної влади та зміцнення громадянської участі.

“People’s Project” – це одна з перших в Україні професійних волонтерських краудфандингових платформ, яка стала знаковим прикладом цифрової громадянської ініціативи в умовах гібридної та повномасштабної війни. Створена ще у 2014 році, платформа об’єднала небайдужих громадян, волонтерські об’єднання, представників бізнесу та IT-спільноти для оперативної підтримки Збройних Сил України та інших силових структур. Її головна особливість – прозора система збору коштів на чітко визначені проєкти: придбання техніки (тепловізори, дрони, бронетехніка), медичне забезпечення (мобільні шпиталі, медикаменти, тактична медицина), розвідка, зв’язок, логістика, а також реабілітація поранених бійців.

Веб-платформа дозволяє не лише зручно робити пожертви з будь-якої країни світу, але й у режимі реального часу відслідковувати, як саме були витрачені кошти. Докладна фінансова звітність, фото- та відео-докази використання закупленого обладнання створюють атмосферу повної довіри між донорами та волонтерами. Це формує культуру відповідальності, підвищує репутацію ініціативи та мотивує до участі ще більшу кількість громадян.

У періоди загострень, таких як Іловайськ, Дебальцеве, бої за Маріуполь, платформа відігравала надзвичайно важливу роль – реагувала швидше, ніж офіційні структури, закриваючи критичні потреби підрозділів буквально за кілька днів. Завдяки прямій взаємодії з військовими та фаховому волонтерському менеджменту, “People’s Project” став фактично “цифровим мостом” між фронтом і тилом.

Крім матеріальної підтримки, “People’s Project” відіграє інформаційно-мобілізаційну функцію – він активно працює в соцмережах, поширює відео, звіти та історії бійців, стимулюючи емоційне залучення громади та підтримку армії. Завдяки цьому платформа не лише забезпечує армію необхідним, а й сприяє формуванню згуртованого цифрового громадянського суспільства.

У контексті кризового управління, зокрема в умовах масштабної війни, “People’s Project” демонструє, як діджиталізація, прозорість і горизонтальна мобілізація ресурсів можуть стати дієвим інструментом підтримки національної безпеки, доповнюючи державні механізми. Відтак, платформа є не лише волонтерською ініціативою, а й елементом сучасної цифрової інфраструктури стійкості держави.

Виходячи з вищевикладеного, “eВорор”, “Дія” та “People’s Project” – доводять, що цифрові інструменти не лише розширюють можливості громадян впливати на події, а й підвищують ефективність державного управління в умовах загроз. Ключовими характеристиками таких інструментів є: оперативність (збір і обробка даних у реальному часі); прозорість (публічна звітність, відкриті бюджети, індикатори ефективності); інклюзивність (доступність для громадян з різним рівнем цифрової грамотності); мобільність (можливість залучення через смартфон у будь-якому місці).

У майбутньому такі цифрові практики слід не лише масштабувати, а й інтегрувати в національні стратегії з побудови системи управління кризами. Україна демонструє приклад того, як цифрова трансформація здатна стати не лише фактором розвитку, а й дієвим інструментом виживання нації в умовах війни.

Список використаних джерел

1. Бельська Т. В., Цуркан Р. А. Форми взаємодії держави і суспільства в умовах надзвичайних ситуацій. *Наукові перспективи*. 2024. № 2(44). С. 126–136. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/9447>

Воротін Валерій Євгенович,

доктор наук з державного управління, проф.,
дійсний член Академії економічних наук України,
завідувач кафедри публічного управління Державної екологічної академії Міндовкілля,
м. Київ, Україна

Чернов Сергій Іванович,

доктор наук з державного управління, проф.,
професор кафедри МіПА
Харківського Національного університету міського господарства ім. О. Бекетова,
Директор ННІ сталого розвитку території
Державної екологічної академії Міндовкілля,
м. Київ, Україна

СТАЛИЙ РОЗВИТОК І УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

Сучасні ринкові перетворення, які останнім часом відбуваються в національній економіці, супроводжуються значними інсти-

туційними змінами в системі (механізмах і інструментах) публічного управління та адміністрування, зокрема в сфері екологічного відновлення та стратегічного бачення розвитку державотворення в Україні. Воєнний стан формує особливу та унікальну модель управління в державі та регіонах. Подальше формування розвинених ринкових відносин у національній господарській практиці з потужними регіонами та субрегіонами – є стратегічним курсом децентралізованої системи публічного управління та адміністрування. У цій системі особлива роль стратегічного бачення сталого розвитку та екологічного управління за сучасних умов подальшого реформування всієї безпекової системи в Україні не тільки не зменшується, а навпаки, зростає, набуваючи нової якості та дієвості в умовах реальних загроз існування держави [1].

Державна політика екологічного відновлення має важливе значення для забезпечення сталого розвитку, збереження природних ресурсів і підтримки здоров'я населення. Важливо зазначити, що в умовах глобальних екологічних криз, таких як зміни клімату, ерозія біорізноманіття, забруднення довкілля, політики відновлення потребують комплексного підходу та ефективного публічного управління. Однією з основних функцій держави є управління природними ресурсами та розвиток екологічної інфраструктури. Для того щоб публічне управління мало реальний ефект, необхідно враховувати масштаби проблеми і ставити амбітні, але реалістичні цілі [2].

Відзначимо, що державна політика та публічне управління повинні бути спрямовані на адаптацію до екологічних змін, зменшення негативного впливу на природу та забезпечення соціально-економічної стабільності в умовах глобальних екологічних загроз. Успішне екологічне відновлення вимагає:

1. Інвестицій у зелений сектор: Публічне управління повинно створювати інструменти для залучення приватних інвестицій у відновлювальні джерела енергії, зелену інфраструктуру та стійкі сільськогосподарські практики. Це включає фінансування через зелені облігації, кредитування еко-інновацій, підтримку стартапів у зеленій економіці.

2. Підтримка екологічних інновацій: Необхідно стимулювати розвиток технологій, які допомагають зменшити викиди вуглецю, зберігати водні ресурси, очищати повітря і воду. В цьому контексті важливу роль відіграє ефективна система екологічного моніторингу та контроль за виконанням екологічних стандартів.

3. Розвиток міжнародних угод: Враховуючи глобальний характер екологічних проблем, важливо, щоб публічне управління активно працювало над інтеграцією національних політик з міжнародними ініціативами, такими як Паризька угода про зміну клімату та Цілі сталого розвитку ООН.

4. Розвиток громадянської свідомості: Окрім управлінських ініціатив, важливо впроваджувати програми екологічної освіти та залучати громадськість до процесу прийняття рішень, спрямованих на відновлення навколишнього середовища.

Що стосується загальних втрат і екологічних ризиків:

1. Втрата біорізноманіття:

– за оцінками ООН, близько 1 мільйона видів тварин і рослин перебувають під загрозою зникнення, що ставить під загрозу екосистеми, які підтримують життя на Землі. Це означає, що природні ресурси, від яких залежить наша економіка та здоров'я, можуть бути втрачені в найближчі десятиліття;

– 15% усіх біорізноманіття, які зберігаються в океанах, вже втрачено в результаті надмірного вилову риби, забруднення і зміни клімату.

2. Втрати від зміни клімату:

– згідно з доповіддю Міжурядової групи експертів з кліматичних змін (ІРСС), щорічні економічні втрати через зміни клімату в ряді секторів (сільське господарство, інфраструктура, охорона здоров'я) оцінюються в до 1,7% світового ВВП до 2050 року;

– у 2020 році збитки від природних катастроф (які стали більш інтенсивними через зміни клімату) досягли 210 мільярдів доларів США у глобальному масштабі. Ці катастрофи включають урагани, повені, посухи, пожежі, які мають прямий вплив на економіку, здоров'я та добробут громадян.

3. Забруднення навколишнього середовища:

– вчені підраховали, що понад 9 мільйонів людей щорічно помирають від забруднення навколишнього середовища, зокрема через забруднені повітря, воду та ґрунти;

– світова організація охорони здоров'я (ВООЗ) оцінює, що 90% населення планети дихає забрудненим повітрям, що серйозно впливає на здоров'я людей, зокрема викликає захворювання органів дихання та серцево-судинні захворювання.

4. Знищення лісів:

– за останні 30 років світова лісова площа зменшилася на більше 1,3 мільярда гектарів, що становить майже 2,5% від загальної площі лісів. Ліси є важливим елементом глобальної екосистеми, вони поглинають вуглекислий газ, зберігають водний баланс і є місцем існування для багатьох видів тварин;

– лише в 2020 році було знищено 10 мільйонів гектарів тропічних лісів, що призводить до збільшення викидів CO₂ в атмосферу.

5. Забруднення води та втрата водних ресурсів:

– за даними ООН, 2,2 мільярда людей у світі не мають доступу до безпечної питної води, а 4,2 мільярда людей — до безпечних санітарних умов. Водночас, водні ресурси на планеті виснажуються через забруднення, інтенсивне використання та зміни клімату

– забруднення океанів пластиком стало критичною проблемою: щорічно у світові океани потрапляє понад 8 мільйонів тонн пластику, що завдає шкоди морським екосистемам і загрожує здоров'ю людей через ланцюг харчування.

6. Екологічні витрати від енергетичних та промислових процесів:

– у 2021 році викиди CO₂ від людської діяльності досягли більш ніж 36,3 мільярда тонн. Це майже на 6% більше, ніж у 2020 році, і вони є основною причиною глобального потепління;

– за даними ООН, енергетичний сектор відповідає за більше ніж 60% всіх викидів парникових газів у світі, зокрема через використання викопних видів палива (нафта, газ, вугілля) [3].

У цілому державна політика екологічного відновлення базується на принципах сталого розвитку, що поєднують екологічні, соціальні та економічні аспекти. Вона вимагає чіткої стратегії, яка передбачає не тільки відновлення природних ресурсів, але й створення сприятливого середовища для довготривалого сталого розвитку. Публічне управління в цій сфері має виконувати низку ключових завдань:

1. Формування стратегічного напрямку: На рівні держави мають бути ухвалені стратегічні документи, що визначають довгострокові цілі екологічного відновлення, такі як національні плани щодо зменшення викидів парникових газів, відновлення біорізноманіття та захист природних екосистем. Наприклад, в Україні необхідно створити інтегровану державну політику, що об'єднує екологічні, соціальні та економічні завдання для гармонійного розвитку країни.

2. Планування та бюджетування екологічних ініціатив: Публічне управління повинно забезпечити достатнє фінансування для реалізації екологічних проєктів, а також сприяти залученню приватних інвестицій. Для цього необхідно створити механізми «зеленого» фінансування, зокрема зелені облігації, кредити та державні гранти для компаній, що впроваджують екологічні інновації.

3. Розробка ефективних нормативно-правових актів: Законодавчі ініціативи, що стимулюють екологічне відновлення, повинні бути системними, інклюзивними та гнучкими. Важливо, щоб публічне управління забезпечувало чітке виконання екологічних стандартів через механізми екологічної сертифікації, контролю та моніторингу. Нормативно-правові акти повинні забезпечити не лише захист навколишнього середовища, але й сприяти розвитку зеленої економіки.

4. Забезпечення участі громадськості та розвитку екологічної освіти: Ефективне публічне управління повинно створювати платформи для залучення громадськості до процесів ухвалення рішень у сфері екології. Громадяни повинні мати можливість брати участь у розробці екологічної політики через механізми громадських слухань, консультацій і експертних рад.

5. Інтернаціоналізація екологічних політик: В умовах глобалізації важливо забезпечити узгодженість національних екологічних стратегій з міжнародними угодами, такими як Паризька угода щодо змін клімату, Стокгольмська конвенція, угоди про біорізноманіття тощо. Публічне управління повинно бути активним учасником міжнародних ініціатив, забезпечуючи інтеграцію екологічних стандартів у внутрішнє законодавство.

6. Моніторинг та оцінка ефективності: Публічне управління повинно встановлювати чіткі критерії для оцінки успішності реалізації екологічних стратегій. Це включає в себе регулярні аудити екологічних проєктів, оцінку досягнення цілей сталого розвитку, а також застосування цифрових технологій для збору даних і моніторингу стану довкілля.

Відзначимо, що екоцид як виклик для державної політики – окремий напрям суспільних відносин за умов воєнного стану. Екоцид – це одна з найбільших загроз екологічному відновленню. В умовах глобальної економіки, де ресурси використовуються в безпрецедентних масштабах, екоцид став наслідком незбалансовано-

го розвитку та відсутності належного контролю за використанням природних ресурсів. Публічне управління повинно зосередитися на розробці таких механізмів, які б попереджали екоцид і гарантували захист екосистем [4]. Зокрема, важливими аспектами є:

1. Жорстке законодавство проти екоциду: Необхідно створити криміналізацію екоциду, що передбачає відповідальність за серйозні екологічні правопорушення, включаючи екологічні катастрофи, що завдають шкоди здоров'ю людей і природним ресурсам. Це має стати частиною політики публічного управління, яке забезпечує чітку відповідальність на всіх рівнях.

2. Захист екосистем від бізнес-діяльності: Часто великі корпорації здійснюють діяльність, яка має серйозний вплив на навколишнє середовище. Публічне управління повинно забезпечити відповідні регулювання для контролю за діяльністю цих компаній, особливо в таких галузях як видобуток корисних копалин, сільське господарство та енергетика.

3. Просування принципів відповідальності у бізнес-середовищі: Уряди повинні активно стимулювати бізнеси до впровадження сталих екологічних практик, надаючи пільги для компаній, що мінімізують негативний вплив на довкілля, і застосовувати санкції для тих, хто не виконує екологічних стандартів.

4. Міжнародна співпраця в боротьбі з екоцидом: Екоцид не має кордонів, тому міжнародне співробітництво є ключовим для боротьби з екологічними злочинами. Публічне управління повинно брати активну участь у створенні міжнародних угод, що передбачають санкції за екоцид і сприяють розвитку міжнародних екологічних стандартів.

Важливо, що зелений курс ЄС (EuropeanGreenDeal) є амбітною стратегією для досягнення кліматичної нейтральності до 2050 р. та є важливим орієнтиром для розвитку державної політики в усьому світі. Важливо, щоб національні уряди та публічне управління сприяли інтеграції цих принципів у внутрішні стратегії екологічного відновлення.

Вважаємо, що публічна політика екологічного відновлення повинна бути гнучкою, інтегрованою та інклюзивною, адже її успіх залежить від спільних зусиль на національному та міжнародному рівнях. Публічне управління повинно брати на себе відповідальність за забезпечення реалізації цих стратегій через ефективну нормативно-правову базу, прозорість процесів та належне фінансування.

Успіх цієї політики залежить від готовності держав до змін та інтеграції екологічних принципів у всі сфери економічної та соціальної діяльності. Тільки так ми зможемо забезпечити стійке екологічне відновлення та мінімізувати наслідки екоциду для майбутніх поколінь.

Список використаних джерел

1. Vorotin V. Public Management of Risks and Threats in the Conditions. *Law of the European State*. P. 1–17. DOI: <http://dx.doi.org/10.5772/intechopen.1004455> IntechOpen.
2. Nataliia Vorotina, Oleg Koval, Valerii Vorotin, Vasyl Prodanyk, Andrii Shynkarov. Legal foundations and features of public administration in the budgetary sphere in Ukraine and abroad. *Rivista di scienze giuridiche a cura della facoltà di giurisprudenza dell'università cattolica di Milano/up vita e pensiero indice*. No. 2/2023. P. 247–262. (Scopus). DOI: http://doi.org/10.26350/18277942_000122
3. Воротін В. Є., Проданик В. М. Ресурсно-екологічна складова регіонального управління за умов воєнного стану в Україні: стратегія європейського державотворення. *Державне будівництво*. 2024. № 2 (36). 712 с. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/issue/view/1527/PDF%202024-2>
4. Воротін В. Є. Стратегічне бачення європейського державотворення та екологічна складова згуртованості публічного управління в Україні. *Екологічні науки*. 2024. № 53. С. 57–67.

Газарян Світлана Вікторівна,

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

ВПЛИВ WELL-BEING-ТЕХНОЛОГІЙ НА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Адміністративні реформи ХХІ ст. визначили першочерговим завданням для фахівців публічної служби одночасне задоволення потреб публічних інституцій та споживачів їх послуг. Спроможність управлінських кадрів належно виконувати покладені на них завдання все більше визнається як необхідна умова для виконання зобов'язань та цілей економічного та суспільного добробуту країни. Відтак, навантаження на службовця збільшується, стає більш складним і різноманітним, обсяги роботи щорічно зростають і вимагають прийняття ефективних рішень. У цих умовах дедалі більше державних службовців страждають на проблеми фізичного

і, особливо, ментального здоров'я. В той же час, проблеми із ментальним здоров'ям серед працівників державних органів підвищують навантаження на публічну службу і можуть вплинути на якість пропонованих послуг та якість життя населення. Щоб уникнути цієї залежності, важливо, аби проблеми ментального здоров'я серед службовців виявлялися якомога раніше і були запроваджені засоби впливу на його позитивний стан для виправлення ситуації до того, як вона призведе до серйозних наслідків. Традиційні підходи в управлінні персоналом державної служби України не адресовані базовим потребам працівників – особистому благополуччю, безпеці і здоров'ю. Новий міжнародний формат відносин між працівником і роботодавцем позиціонує well-being-технології як фундамент, на якому базуються розвиток, продуктивність і успішність сучасної організації. На жаль, наразі в Україні ця тема недостатньо порушується як загалом у соціумі, так і відносно публічних службовців. Відповідно вона постає важливим науковим і практичним завданням для дослідників і практиків публічного управління.

У світі проблема ментального здоров'я – це одна з найголовніших тем суспільного обговорення, особливо у вирі пандемії, війни Російської Федерації проти України, інших болючих проблем розвитку сучасного суспільства. Хоча термін «mental health» часто перекладають як «психічне здоров'я», він має дещо ширше значення і включає емоційне, духовне і соціальне благополуччя. Згідно з визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я (далі – ВООЗ), це «стан благополуччя, в якому людина може реалізувати свій власний потенціал, справлятися зі звичайними життєвими стресами, може продуктивно і плідно працювати і мати можливості робити внесок у життя своєї спільноти» [1]. Таким чином, вивчення питання ментального здоров'я і засобів впливу на його позитивний стан пов'язано з поняттям «благополуччя». Поняття благополуччя (від англ. Wellbeing) поширилося завдяки публікації книги Джеймса Хартера і Тома Рата «Все відмінно. П'ять елементів благополуччя», в основу якої було покладено результати 50-річного дослідження у 150 країнах. Предметом їх дослідження було питання захопленості працівниками своєю справою та їх радисть протягом дня, на яке стверджувано відповіли лише 20% опитаних. В результаті, було визначено п'ять взаємопов'язаних елементів благополуччя: здоров'я,

професія, фінанси, соціальні зв'язки та суспільна залученість [5]. Наразі набула популярності і модель Мартіна Селігмана – PERMA, що складається з п'яти головних (на думку автора) елементів щастя та благополуччя: Positive Emotion – позитивні емоції; Engagement – залученість; Relationships – взаємини; Meaning – сенс; Accomplishments – досягнення [6]. Існують і інші визначення благополуччя. Доволі ґрунтовний *теоретико-методологічний аналіз визначення феномену благополуччя у іноземних та вітчизняних підходах представлено* А. А. Харитинським. Аналізуючи *класичні (наприклад, евдемоністичні та гедоністичні) та сучасні (багатофакторні) моделі благополуччя, зарубіжні та вітчизняні теорії, які описують дотичні до благополуччя поняття, автор акцентує увагу на тому, що для отримання загальної оцінки благополуччя необхідно використовувати суб'єктивні та об'єктивні оцінки, що можуть зовсім не співпадати* [3, с. 141]. «Суб'єктивне благополуччя» і «такі синонімічні до поняття благополуччя конструкти, як: задоволеність життям, щастя та якість життя, залежать від суб'єктивної оцінки різних аспектів життя», є важливими для втілення бажань і вдосконалення особистої компетентності, реалізації цілей, доброго фізичного самопочуття та позитивного самосприйняття тощо. У свою чергу, об'єктивна оцінка як зовнішній фактор відображатиме свідомий та несвідомий потенціал особистості оптимально функціонувати в професійній і соціальній системі та справлятися з різними проблемами. Тому підвищення благополуччя особистості вимагає роботи з усією соціальною системою (групою колег, колективом установи, громадою тощо). Особливо це актуально для благополуччя публічних службовців, що суттєво залежить від інших людей і груп (зокрема, більше половини всіх публічних службовців надають послуги безпосередньо населенню). Загалом, в англійських дослідженнях використовується велика кількість понять для означення благополуччя в професійній сфері: occupational well-being (професійне благополуччя), employee well-being (благополуччя працівника), work-related well-being або jobrelated well-being (благополуччя, пов'язане з роботою), well-being at work (благополуччя на роботі), well-being at workplace (благополуччя на робочому місці). Українські дослідження, в свою чергу, вирізняють лише *професійне благополуччя та задоволеність роботою* [2]. Підхід «well-being at work

(W-BW або благополуччя на роботі)» отримав найбільшої уваги серед інших концепцій благополуччя в професійній сфері в країнах-членах ЄС через національні політики та спільні ініціативи і стратегії ЄС. Він спрямований на комплексні дії для сприяння кращому здоров'ю, безпеці і добробуту робочої сили одночасно з продуктивністю та успіхом організації. Проте його запровадження в країнах ЄС відрізняється. Разом є цим, існує спільне переконання, що W-BW – це безпечна, здорова і продуктивна робота в добре керованій організації, яку виконують компетентні працівники і вважають свою роботу значущою та винагородженою, розглядають свою професійну діяльність як фактор, який підтримує управління їхнім життям та функціонування всієї організації. Більшість європейських країн прийняли WB-W-концепцію, розглядаючи її переваги:

- для держави: підвищення продуктивності, триваліше трудове життя, пізніший вихід на пенсію, більша зайнятість;
- для організації: покращення іміджу робочого місця, навчання, якості, конкурентоспроможності, взаємної поваги, ініціативи;
- для працівника: кар'єра зростання, мотивація, краща робота та більше вільного часу, менше стресу [4, с. 27–28].

Отже, результати, отримані в ході дослідження концептуальних поглядів на вплив well-being-технологій на прийняття управлінських рішень, є приводом для серйозних роздумів щодо майбутнього державного сектору на найближчі кілька років. Переважно в цих підходах увагу зосереджено на засобах для сприяння кращому здоров'ю, безпеці і добробуту працівників одночасно з продуктивністю та успіхом організації. А концепція «well-being at work (W-BW або благополуччя на роботі)» навіть отримала статус національної політики в країнах-членах ЄС через спільні ініціативи і стратегії ЄС. Проте, обираючи оптимальний «well-being»-варіант для майбутнього державних органів України та їхньої основної сфери відповідальності, ми виходили з припущення, що відповідні well-being-стратегії включатимуть розширення обміркованої взаємодії керівників з працівниками в професійному і особистому житті, навчання персоналу, сприяння поведінковим змінам у службовців та надання посиленої уваги проактивним заходам, які дозволять підвищити життєву позитивність працівників державних органів, пом'якшити найбільш негативні наслідки службової діяльності.

Список використаних джерел

1. Зміцнення психічного здоров'я: концепції, нові дані, практика: доповідь Всесвітньої організації охорони здоров'я, Департамент психічного здоров'я та токсикоманії у співпраці з Вікторіанським фондом зміцнення здоров'я і Університетом Мельбурн. ВООЗ. Женева. 2005. URL: <https://www.coe.int/uk/web/compass/health#26>.
2. Коваленко А., Рик Г. Особливості професійного благополуччя працівників сфери інформаційних технологій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*. 2020. № 2(12). С. 26–33. URL: [https://doi.org/10.17721/BSP.2020.2\(12\).5](https://doi.org/10.17721/BSP.2020.2(12).5)
3. Харитинський А. А. Теоретична дослідження поняття благополуччя у іноземних та вітчизняних підходах. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. №6 (64). С. 136–143. DOI: <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2021-64-6-136-143>
4. Anttonen H., Räsänen T. and others. Well-being at Work – New Innovations and Good Practices. *Finnish Institute of Occupational Health*. 2019. URL: https://www.researchgate.net/publication/337103926_Well-being_at_Work_-_New_Innovations_and_Good_Practices
5. Rath T., Harter J. Wellbeing: The five essential elements. *Gallup Press*. 2010. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2010-05480-000>
6. Seligman M. E. P. Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being. *Free Press*. 2011. URL: <https://psycnet.apa.org/record/2010-25554-000>

Клімова Світлана Миколаївна,

доктор юридичних наук, доц.,
доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Київ, Україна

Юдіна Поліна Олександрівна,

студентка групи ПУД-23
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Київ, Україна

ГРОМАДЯНСЬКЕ СУСПІЛЬСТВО УКРАЇНИ: ПРАВОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Участь громадян у публічному управлінні Європейського Союзу реалізується через низку інструментів, зокрема: публічні

консультації, залучення до роботи дорадчих органів, участь у громадських обговореннях та слуханнях, а також через формування партнерських відносин із інституціями ЄС. Чи може громадянське суспільство бути не лише стороною діалогу з державою, а й повноцінним суб'єктом публічної влади? Повномасштабна війна в Україні показала це, виявивши нові форми взаємодії держави та громадськості, які випереджають чинне законодавство та вимагають його переосмислення.

Громадянське суспільство в Україні демонструє надзвичайну мобілізаційну здатність під час криз – Євромайдану, пандемії COVID-19, повномасштабної агресії РФ. Проте його правовий статус досі залишається переважно формальним. У воєнний час Організації громадянського суспільства (ОГС), особливо волонтерські та аналітичні, стали не лише допоміжною силою, а фактичними учасниками публічного управління. Це вимагає перегляду та оновлення правових підходів до ролі громадянського суспільства в системі публічної влади.

Конституція України (ст. 36, 38, 40) гарантує свободу об'єднань, право на участь в управлінні державними справами та подання звернень. Спеціальні закони («Про громадські об'єднання», «Про благодійну діяльність», «Про звернення громадян») створюють базу для правового існування ОГС. Проте більшість цих норм орієнтована на мирний час [1; 2; 3; 4].

Воєнний стан активізував численні ініціативи, зокрема:

- самоорганізовані волонтерські мережі, що співпрацюють із Збройними Силами України та держорганами;
- громадський моніторинг розподілу гуманітарної допомоги;
- участь громадських організацій в координаційних радах при обласних адміністраціях;
- розробка політик відбудови за участі аналітичних центрів.

Разом з тим, правовий статус такої участі здебільшого неврегульований: рекомендації консультативних органів не мають обов'язкової сили, а процедури не гарантують реального впливу на рішення.

Публічна влада в європейській традиції – це не лише державна, а й самоврядна та громадська влада. Згідно з принципами Європейського адміністративного простору, ключовою є орієнтація на громадянина, відкритість і залучення. Саме через це громадянське суспільство «пронизує» діяльність не лише органів місцевого самоврядування, а й органи законодавчої, виконавчої та судової влади.

Його значення було визнано ще в 1950-х роках: Рада Європи 1951 р. підкреслила роль громадських організацій, а право на зібрання й об'єднання закріплено в міжнародних конвенціях. Подальші документи, зокрема «Рекомендації щодо розвитку громадських організацій» (1998 р.) та «Основоположні принципи їхнього статусу» (2002 р.), закріпили це визнання на європейському рівні. Такі документи є частиною права Європейського Союзу, так звані *acquis communautaire* [5].

У самому Європейському Союзі засади взаємодії з громадянським суспільством закладені в Римських договорах 1957 року, які створили Європейський економічний і соціальний комітет (далі – ЄЕЕК). Надалі, згідно з Єдиним Європейським актом (1986 р.), а також Маастрихтським (1992 р.), Амстердамським (1997 р.) і Ніщьким (2000 р.) договорами, роль ЄЕЕК як дорадчого органу була суттєво посилена [6, с. 6]. Комітет взаємодіє з представницькими органами громадянського суспільства країн-членів ЄС.

Показовим прикладом є діяльність Ради економічної і соціальної угоди Чехії (RHSD ČR), яка консулює уряд з питань ЄС. У її складі – представники профспілок, промисловості, торгівлі та кооперації – входять до складу ЄЕЕК як члени організованого громадянського суспільства [7]. RHSD ČR спрямовує свої зусилля на вирішення проблем, пов'язаних із справами ЄС, і виступає як дорадчий орган для уряду у важливих європейських питаннях.

У її складі представлені ключові організації громадянського суспільства Чехії:

- 1) Чесько-Моравська конфедерація профспілок (ČMKOS);
- 2) Конфедерація промисловості Чеської Республіки (SPČR);
- 3) Торгова палата Чеської Республіки (HKČR);
- 4) Об'єднання чеських виробничих кооперативів (SČMVD).

Представники цих організацій формують найзначнішу присутність Чехії у ЄЕЕК, що дозволяє напряму залучати чеський громадський сектор до вирішення завдань, які формулюються Європейською комісією, Радою ЄС та Європарламентом. Отже, пряма участь забезпечує вплив громадських організацій Чехії та інших країн на формування політик Європейської комісії, Ради ЄС та Європарламенту.

У сучасних умовах України з урахуванням сказаного варто перейти від гарантій участі до закріплення статусу громадянського суспільства як суб'єкта:

- із чітко визначеними формами співучасті (через громадські експертизи, аудит, бюджетний контроль);
- правом делегування представників у тимчасові робочі органи (наприклад, у процесах відбудови чи розподілу міжнародної допомоги);
- із законодавчо гарантованим доступом до публічної інформації на рівні повноправного суб'єкта.

Європейська хартія місцевого самоврядування (1985 р.), визнає активну участь громадськості умовою демократії. Практики Естонії, Литви, Польщі показують, що у законодавство можуть бути включені формалізовані механізми делегованої участі громадянського сектору в управлінні [8]. Вона має стати джерелом права України, що регулюватиме розвиток громадянського суспільства.

Отже, громадянське суспільство України довело свою диездатність в екстремальних умовах. Сьогодні постає запит не лише на захист його прав, а й на розширення повноважень через інституціоналізацію у публічній владі. Наступним кроком має стати розробка спеціального закону про участь громадянського суспільства в управлінні публічними справами в умовах миру та війни. Це дозволить вивести українську демократію на якісно новий рівень, а також наблизити національне законодавство до європейських стандартів.

Список використаних джерел

1. Конституція України від 28.06.1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
2. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17#Text>
3. Про благодійну діяльність: Закон України від 05.07.2012 № 5073-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5073-17#Text>
4. Про звернення громадян: Закон України від 02.10.1996 № 393/96-BP. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>
5. Клімова С. М. Адаптація законодавства України до *acquis communautaire* : правові підстави, обсяг і напрями. Управлінські, правові та соціально-економічні аспекти імплементації *acquis communautaire* у діяльності органів публічної влади України : монографія / за заг. ред. д-рів юрид. наук Л. Ю. Величко, С. М. Клімової. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2021. С. 8–25.
6. Солоненко І., Хорольський Р., Шаповалова Н., Лациба М. Громадянське суспільство в Угоді про асоціацію між Україною та ЄС. Доповідь, здійснена в рамках роботи Громадської ради при Українській частині комітету з питань співробітництва між Україною та ЄС за підтримки Міжнародного фонду «Відродження». – Вересень 2008. 21 с. URL: <http://eu.prostir>.

ua/files/1230119510977/civil%20society%20in%20EUUkraine%20association%20agreement.pdf

7. Ткаченко І. В. Особливості функціонування громадянського суспільства в Чеській Республіці. *«Третя хвиля» демократизації на теренах Євразії: досвід новітньої історії та виклики сучасності*. 2015. С. 277–284.

8. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15.10.1985 № ETS 122. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text

Кравченко Мілена В'ячеславівна,

*доктор наук з державного управління, проф.,
професор кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика,
м. Київ, Україна*

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ ВПО В УМОВАХ ВІЙНИ

Захист прав людини в системі публічного управління є надзвичайно актуальним і важливим для розвитку демократичної держави та соціальних відносин. В сучасному суспільстві забезпечення прав людини є одним із головних критеріїв ефективності діяльності органів публічного управління, що визначає не лише рівень правової культури, а й стабільність держави загалом. Успішне функціонування механізмів захисту прав людини безпосередньо впливає на соціальну стабільність, довіру громадян до держави, якість управлінських рішень та ефективність реалізації політики у сфері прав людини.

Війна породила нові виклики у сфері забезпечення і захисті прав людей, особливо тих осіб, хто опинився в складних життєвих обставинах. Це вимагає забезпечення більш ефективного та комплексного захисту окремих категорій населення, вдосконалення механізмів правозахисної діяльності, контролю за дотриманням прав людини, попередження або усунення порушень прав людини.

Серед осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах, найбільшою категорією є внутрішньо переміщені особи. До 24 лютого 2022 р. в Єдиній інформаційній базі даних обліковувалися 1470072 внутрішньо переміщені особи. Після повномасштабного вторгнення рф відбулося найбільше переміщення після Другої

світової війни, в результаті якого майже 5 мільйонів людей стали внутрішньо переміщеними особами (до 1 млн з них – перемістились повторно), а понад 7 мільйонів українців залишили домівки в пошуках притулку за кордоном.

Національною стратегією у сфері прав людини визначено стратегічні напрями та цілі подолання негативних наслідків збройного конфлікту, спричиненого збройною агресією РФ, важливі завдання, спрямовані на впровадження державної політики захисту прав людини. До них належать: створення умов для забезпечення прав цивільних осіб, постраждалих від збройного конфлікту, соціальний і правовий захист та відшкодування завданої шкоди; запровадження дієвої політики подолання негативних наслідків збройного конфлікту для кожної особи; забезпечення проведення інформаційних кампаній стосовно рішень, які приймаються КМУ, центральними органами виконавчої влади з питань реалізації прав внутрішньо переміщених осіб [1].

Сприяти кращому захисту та ефективному дотриманню прав людини покликаний План дій Ради Європи для України на 2023-2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова» відповідно до керівних принципів процесу відновлення України («Принципи Лугань»). План включає такі напрями: сприяти посиленню захисту прав людини переміщених осіб; сприяння рівності та поваги до людської гідності; сприяння гендерній рівності та боротьбі з насильством щодо жінок; захист прав дітей під час війни та в післявоєнний період; захист соціальних прав, гідний соціальний захист постраждалого від війни населення.

До механізмів та інструментів підтримки ВПО, які нині діють в Україні відносимо:

- ✓ субсидію на оренду житла для ВПО, а також фінансова підтримка;
- ✓ проект «Прихисток», який надає компенсацію за тимчасове розміщення ВПО у житлових приміщеннях громадян;
- ✓ послугу підтриманого проживання для людей старшого віку та людей з інвалідністю, які втратили дім і є ВПО. Ця послуга передбачає догляд із проживанням для тих, хто доглядає за родичами;
- ✓ підтримку роботодавців, які працевлаштовують ВПО, через компенсацію в перші три місяці у розмірі мінімальної заробітної плати;

✓ розширення програми «Муніципальна няня», яку зроблено доступною також для сімей ВПО, в яких є діти до 3 років, що створює додаткові можливості для працевлаштування батьків;

✓ спільноту підтримки та Центри життєстійкості (їх уже близько 300 по всій країні, працюють у понад 225 громадах України), куди можна звернутися, коли виникає потреба у фаховій психологічній або соціальній підтримці;

✓ відновлення житлового фонду (зараз в Україні зруйновано 13%), тобто будівництво соціального житла для ВПО;

✓ серед пілг ВПО у сфері освіти – соціальна стипендія (мінімальний розмір становить 890 грн, максимальний – 4794 грн.), безкоштовне забезпечення підручниками, безкоштовний доступ до мережі Інтернет, систем баз даних у державних і комунальних навчальних закладах, безкоштовне проживання в гуртожитку. Діти з числа ВПО, які навчаються у дошкільних, загальноосвітніх, професійно-технічних навчальних закладах незалежно від форми власності, забезпечуються безкоштовним харчуванням;

✓ зріс розмір компенсацій за програмою працевлаштування ВПО під час дії воєнного стану, збільшено тривалість виплати такої допомоги – з двох до трьох місяців, а за працевлаштування ВПО, які мають інвалідність, роботодавець зможе отримувати компенсацію шість місяців.

Актуальними залишаються інформаційно-просвітницька діяльність та міжсуб'єктна співпраця, посилення координації між державними органами, громадянським суспільством та міжнародними структурами. Важливими є напрацювання та впровадження нових інструментів в діяльності органів публічної влади для захисту прав людини, зокрема електронних сервісів та онлайн-платформ, а також запровадження інноваційних підходів до оцінки ефективності діяльності правозахисних структур.

Список використаних джерел

1. Про Національну стратегію у сфері прав людини : Указ Президента України від 24 березня 2021 року № 119/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/119/2021#Text>

Маматова Тетяна Валеріївна,

*доктор наук з державного управління, проф.,
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування
НТУ «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна*

Чикаренко Ірина Аркадіївна,

*доктор наук з державного управління, проф.,
завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування
НТУ «Дніпровська політехніка»,
м. Дніпро, Україна*

МЕТОДОЛОГІЇ РМ² ЯК ОСНОВА ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЄКТНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ: ПІДХІД ЄВРОПЕЙСЬКОЇ КОМІСІЇ ДЛЯ УКРАЇНИ

Забезпечення резильєнтності (стійкості) територій і громад в період воєнного стану та успішність повоєнного відновлення України актуалізує потребу поширення підходу управління проєктами, програмами та їх портфелями (Project, Program, and Portfolio Management) [1; 2]. Практика реалізації публічного управління в багатьох країнах свідчить, що лише системне поєднання інструментів стратегічного управління й управління проєктами може забезпечити збалансований розвиток соціально-економічної системи будь-якого рівня (організація, муніципальне утворення, галузь, регіон, держава) [3–5]. Без реалізації проєктів важко уявити розвиток як органів публічного управління, так і комерційних організацій, як великих корпорацій, так і малих підприємств. Управління на основі проєктів підвищує гнучкість та динаміку організації, децентралізує відповідальність керівництва організацією з функціональним управлінням і дає можливість здійснення докорінних змін [6–8]. Критичної ваги наявність у публічних управлінців розвинутих стратегічних і проєктних компетентностей набуває у контексті забезпечення резильєнтності (стійкості) територій і громад в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення [9], а також інтегрування вітчизняної системи публічного управління до адміністративного простору Європейського Союзу.

Для того, щоб забезпечити органи публічного управління інноваційними інструментами менеджменту, Європейська Комісія розробила методології РМ², які включають в себе як найкра-

щі світові практики, так і досвід інституцій ЄС [10]. Розроблений Європейською Комісією для підтримки власних внутрішніх проєктів, РМ² перетворився на цілісний комплекс методологій, що використовується організаціями всіх розмірів і секторів у Європі та світі. На думку розробників, ця еволюція відображає перехід від фокусу на управлінні проєктами до управління програмами та портфелями проєктів, що в сукупності сприяє організаційному успіху. Постійний розвиток РМ² забезпечує підвищення якості та актуальності в різноманітному та динамічному середовищі. Методології РМ² уміщують управління проєктами РМ², РМ²-Agile, управління програмами РМ² та управління портфелями РМ².

Методологія управління проєктами РМ² (РМ² Project Management) надає керівні принципи, які допомагають організаціям і командам управляти всім життєвим циклом проєктів. Вона полегшує визначення та планування проєктів, спрямовуючи на отримання продуктів, які відповідають меті проєкту найкращим чином, із дотриманням часових та фінансових обмежень і створюють цінність для стейкхолдерів [11]. Методологія управління програмами РМ²-PgM (РМ² Programme Management) пропонує рекомендації щодо управління та координації взаємопов'язаних проєктів для досягнення стратегічних цілей. Вона забезпечує структуровану основу для визначення та планування програм, покращення процесу прийняття рішень та міжпроєктної координації, оцінки ефективності програм та оптимізації досягнення результатів і переваг [12].

Методологія управління портфелем проєктів РМ²-PfM (РМ² Portfolio Management) допомагає організаціям у створенні та управлінні портфелями проєктів і програм. Вона надає модель управління та детальні інструкції для виконання ключових процесів, від формування портфеля до моніторингу ефективності. Це дозволяє організаціям максимізувати віддачу від своїх інвестицій, зберігаючи при цьому стратегічну узгодженість і контроль над загальними бюджетами та ресурсами [12]. РМ²-Agile – це гібридний підхід до управління, який інтегрує принципи та практики Agile з фреймворком РМ². Він дозволяє організаціям та гнучким командам впроваджувати ітеративні методи виконання та інкрементальні методи постачання та надання послуг, сприяючи адаптивності та швидкості реагування, зберігаючи при цьому відповідність встановленим структурам та процедурам управління [14].

Підхід PM² був розроблений у 2007 році, а її перша версія була опублікована для внутрішнього використання Європейською Комісією в 2008 році, а з 2018 року є відкритою для всіх [10], що створює підґрунтя для поширення в публічному управлінні в Україні в умовах викликів воєнного часу.

Список використаних джерел

1. Маматова Т. В., Удод Є. Г. Управління портфелем проєктів розвитку великого промислового міста: процесне моделювання і кращі практики. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. Вип. 6. С. 42–48. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2023.6.6>
2. Kravchenko O., Sergiienko L., Niameshchuk H., Mamatova T., Chykarenko I. Post-war recovery practices for Ukraine, based on the experience of other countries that have undergone similar processes. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68. Iss. 4. P. 2277–2288. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2023.35>
3. Децентралізація влади в Україні: оцінювання результатів формування та розвитку самодостатніх громад : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, І. А. Чикаренко. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 292 с.
4. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти : монографія / за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
5. Стратегічний вибір Дніпропетровщини: від сучасних реалій до бажаного майбутнього : монографія / за заг. та наук. ред. І. А. Чикаренко, Т. В. Маматової. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2021. 162 с
6. Маматова Т., Chykarenko I., Chykarenko O., Kravtsova T., Kravtsov O. Information Systems in Project Management of The Public Sphere. *IJCSNS International Journal of Computer Science and Network Security*. 2021. Vol. 21. № 8. P. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.22937/IJCSNS.2021.21.8.19>
7. Drobakhina T., Mamatova T. Tailored Approaches for Successful Local Creative Economy Development: Knowledge Management, Agile & Extreme Project Management. *Knowledge, Education, Law, Management*. 2021. № 4 (40). Vol. 1. P. 167–174. DOI: <https://doi.org/10.51647/kelm.2021.4.26>
8. Katernyak I., Loboda V., Strotskyy R., Mamatova T. Virtual Community of Practice for Local Development: diverse context and partnership for eLearning in project management. *Socio-Economic Relations in the Digital Society*. 2023. Vol. 4. Iss. 50. P. 172–183. DOI: <https://doi.org/10.55643/ser.4.50.2023.544>
9. Маматова Т., Чикаренко І. Використання штучного інтелекту у процесах розвитку стратегічних і проєктних компетентностей публічних управлінців. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. Вип. 4. С. 45–53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-4-7>
10. PM² Methodologies : web-site. European Commission. Directorate-General for Digital Services, 2025. URL: https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies_en
11. PM² Project Management. *PM² Methodologies : web-site*. 2025. URL: https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-project-management_en
12. PM² Programme Management. *PM² Methodologies : web-site*. 2025. URL: https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-programme-management_en

13. PM² Portfolio Management. *PM² Methodologies : web-site*. 2025. URL: https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-portfolio-management_en

14. PM²-Agile. *PM² Methodologies : web-site*. 2025. URL: https://pm2.europa.eu/pm2-methodologies/pm2-agile_en

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

ПРО СПЕЦИФІКУ РЕПУТАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ ЯК КЛЮЧОВОГО ЧИННИКА ПРОЯВУ ЙОГО ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ/НЕПРОФЕСІОНАЛІЗМУ

Відношення людини до своєї професійної діяльності і відношення інших людей (колег, партнерів, кредиторів, клієнтів, пацієнтів тощо) до будь-якої професійної діяльності завжди свідчили про прояв професіоналізму і завжди були в ціні, хоч самі по собі ці відношення не є ознакою професіоналізму. Професіоналізм ґрунтується на професійних компетентностях (знаннях, навичках, вміннях) і практичному досвіді їх реалізації. Професіоналізм є важливим для будь-якої професії і проявляється виключно у професійній діяльності через її результати. Тому й найважливішим критерієм професіоналізму є результат професійної діяльності. Проте, до чинників прояву професіоналізму працівника, які впливають на результат його професійної діяльності відносяться не лише наявність компетентностей та досвіду, а й комплекс його особистісних якостей та характеристик, які сприяють йому в досягненні успіхів в тій чи іншій сфері його професійної діяльності. Одним із таких чинників прояву професіоналізму працівника є його репутація.

Репутація (лат. *reputatio* – обдумую, споглядаю) – це колективна оцінка стейкхолдерами поведінки, дій і результатів діяльності будь-якого суб'єкта, яка показує рівень очікувань та довіри до нього, формується впродовж певного проміжку часу і спирається на досвід взаємовідносин стейкхолдерів з даним суб'єктом. Репута-

ція – це не те, що ви думаєте і говорите про себе, це те, що думають і говорять про вас інші. По великому рахунку, репутація «ліпить» з людини образ, за яким стоять певні якості та характеристики. Така узагальнююча інтерпретація поняття «репутація» сформувалася на міждисциплінарному рівні, де дивлячись на те, що за кожним дисциплінарним напрямком репутація розглядається під своїм специфічним кутом зору.

Свою особливу специфіку має і *репутація публічного службовця*. На відміну, скажімо, від бізнес-діяльності, професіоналізм в якій зорієнтований на конкуренцію і її кінцевий результат (прибуток), публічна діяльність і професіоналізм публічного службовця також зорієнтовані на репутацію і кінцевий результат, а таким тут виступає сам процес його публічної діяльності. Саме в залежності від репутації публічного службовця і його комунікації з публікою (громадянами, суспільством) під час виконання своїх професійних обов'язків формується відповідна громадська думка, яка впливає на оцінку його професійної діяльності. З огляду на це, у контексті загального визначення репутації як соціального явища, *репутація публічного службовця* – це, по великому рахунку, сформована громадська думка про його професійну діяльність, яка показує рівень очікувань та довіри до нього, формується впродовж певного проміжку часу і спирається на досвід та характер його взаємодії з громадськістю. А оскільки *публічна служба* (державна служба і служба в органах місцевого самоврядування) є *публічною професійною діяльністю* громадян України [1; 2], то й *репутація публічної служби* формується і залежить від репутації всіх публічних службовців, як колективного збирального образу публічного службовця всієї системи органів публічної влади й управління на всіх рівнях соціальної структуризації суспільства. І чим більше віддаляється від конкретного громадянина, який проживає у певній територіальній громаді, рівень соціальної структуризації суспільства (місцевий, регіональний і загальнодержавний), тим більше його думка про професійну діяльність публічного службовця даного рівня формується під впливом його репутації, а не професіоналізму. Так, на місцевому рівні – на рівні територіальної громади, зазвичай, професіоналізм публічного службовця (службовця місцевого самоврядування) і його репутація взаємодоповнюють одне одного і оцінка його професійної діяльності здійснюється в залежності від його

компетентностей і його репутації (тут всі про всіх все знають), тоді як на державному рівні, як найвіддаленішому від людини рівні соціальної структуризації суспільства, професіоналізм публічного службовця фактично «розмивається» («осідає») і на поверхню «спливає» лише його репутація як «гарної людини», «свого хлопця», «людини з народу», яка сформувалася у відриві від його професіоналізму на основі його популярності як публічної особи. Саме такий поворот у співвідношенні професіоналізму і репутації публічного службовця перетворює останню в ключового чинника прояву професіоналізму/непрофесіоналізму публічного службовця, коли не результат його публічної професійної діяльності є проявом його професіоналізму, а його репутація як публічної особи безвідносно до його професійної діяльності. Популярність – це саме те, на чому можна спекулювати, прокладаючи собі шлях у політику і саме на цьому базується популізм у політиці, який проникає і в систему публічної служби в цілому, руйнуючи її зсередини.

Проте, як би там не було, а результат професійної діяльності залежить, перш за все, від наявності і реалізації публічним службовцем своїх професійних компетентностей. Очевидно, що без цього не варто очікувати належного результату від його діяльності. Через це і безумовно, репутація публічного службовця (як і репутація працівника будь-якої іншої професії) формується на основі і в залежності від його компетентностей і практичного досвіду. Якщо цього немає – репутація публічного службовця априорі не може бути позитивною. Але на відміну від бізнесу, де компетентності і досвід працівника є понад усе, в публічній службі (в політиці це особливо проявляється), як не парадоксально, все може виглядати, за певних умов, з точністю до навпаки – саме репутація, а ще точніше – *позитивна репутація публічного службовця* стає понад усе. За яких умов це може проявлятися? Їх багато, але є дві основні.

Перша умова – це *корупція в професійній діяльності публічного службовця*, яка псує його репутацію, яким би професіоналом він не був, і це негативно впливає на прояв його професіоналізму. Професіоналізм публічного службовця відходить на задній план, а на передній висувається репутація – те, що про нього думають і кажуть люди (суспільство). І якщо у публічного службовця, особливо політика, сформувалася репутація корупціонера – професіоналізм йому вже не допоможе.

Водночас, в умовах високого рівня корумпованості системи публічної влади й управління в цілому на задній план відходить («осідає») не лише професіоналізм публічного службовця, а й його репутація. А що ж залишається після цього на поверхні? На поверхні залишається лояльність публічного службовця до свого суб'єкта призначення на посаду публічної служби (політична сила, керівник державної служби у відповідному державному органі, керівник органу публічної влади й управління і т. ін.). Лояльність витісняє і професіоналізм, і репутацію, і цінності, і принципи, якими б вони не були. І це друга основна умова, коли позитивна репутація (або відсутність будь-якої репутації) претендента на посаду публічної служби стає понад усе і призначення на посаду відбувається не на основі професіоналізму претендента, а на основі його політичної чи особистісної лояльності до керівника відповідного органу публічної влади й управління.

Коли ці дві умови – корупція і політична чи особиста лояльність до керівника, сходяться до купи втрачається сенс професіоналізації в публічній службі взагалі і в силу вступає волонтаризм керівника у підборі та розстановці кадрів на посади публічної служби, який, як правило, не завжди враховує об'єктивні чинники впливу на даний процес. Це явище в публічній службі, у більшій чи меншій мірі, мало місце завжди, а особливо воно проявилось в умовах повномасштабного вторгнення росії в Україну, коли прийняттям Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [3] були внесені зміни до статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [4] і, тим самим, була призупинена дія ряду статей Закону України «Про державну службу», зокрема, стаття 21, де чітко вказано, що «прийняття громадян України на посади державної служби без проведення конкурсу забороняється, крім випадків, передбачених цим Законом» [1]. В умовах воєнного стану, а це вже четвертий рік, призначення на посади публічної служби здійснюється без конкурсу, що відкриває широкі можливості для зловживань при підборі та розстановці кадрів в органах публічної влади й управління. На посади публічної служби, у тому числі і керівні посади, призначаються громадяни, які не мають ні відповідної професійної освіти, ні достатнього досвіду.

Очевидно, що людина, яка призначається на посаду публічної служби, а тим більше, на керівну посаду, без відповідної професійної підготовки і досвіду роботи у певній сфері, вона не може забезпечити належне виконання завдань поставлених перед нею або перед структурним підрозділом, який вона очолює. Такий публічний службовець має відповідну репутацію – навіть позитивну, але вона точно не пов'язана з його професійною діяльністю. Проте, його репутація, як непрофесійного у даній сфері працівника, суттєво впливає на прояв і розвиток професіоналізму його колег по роботі. Непрофесіоналізм публічного службовця зводить нанівець їх мотиваційні чинники професійного розвитку у кар'єрному зростанні, негативно впливають на результативність їхньої професійної діяльності, яка замінюється процесом як таким. Тому для таких публічних службовців дуже часто стає важливим не стільки результат професійної діяльності, скільки сам процес її як публічної діяльності. Натомість приживаються не критерії оцінки професійної діяльності публічного службовця, а критерії, які нівелюють професіоналізм як ключову ознаку професії публічного службовця, перетворюючи, тим самим, репутацію на ключовий чинник прояву професіоналізму/непрофесіоналізму в публічній службі, що, безумовно, руйнує її зсередини.

Парадоксальність ситуації полягає в тому, що в цілому позитивна репутація публічного службовця («гарної людини», свого хлопця» і т. ін.) у відриві від наявності у нього професійних компетентностей, зазвичай, негативно впливає на результативність його професійної діяльності, підриваючи, при цьому, імідж і репутацію публічної служби як такої в цілому.

Список використаних джерел

1. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 29.05.2025).
2. Про службу в органах місцевого самоврядування в Україні : Закон України від 02.05.2023 № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення: 29.05.2025).
3. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закону України від 12.05.2022 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 28.05.2025).
4. Про правовий режим воєнного стану : Закону України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 28.05.2025).

Сас Наталія Миколаївна,

доктор педагогічних наук,

доцент Universidade Estadual do Parana (UNESPAR),

м. Курітіба, Бразилія

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ЩАСТЯ ПРАЦІВНИКІВ

Управління щастям в організації відповідає концепції Менеджменту 3.0. Основоположник Менеджменту 3.0 – Юрген Аппело. У 2010 р він видав книгу з agile-менеджменту [1], а у 2016р. – працю «Менеджмент для щастя» (англ. «Managing for happiness») [2]. Основна думка роботи полягає в тому, що кожен член сучасної організації заслуговує роботи в більш щасливій організації. «Managing for Happiness» пропонує управлінські ігри, інноваційні інструменти і прості практики, які можна використовувати, щоб мотивувати команду, змінити корпоративну культуру, підвищити продуктивність праці і розвивати інновації всередині організації.

В основу Agile-підходу покладена така ідея: кожен учасник процесу, кожен співробітник повинен залучатися до процесу переосмислення своїх завдань і спільної справи. Кожен може внести свої раціональні пропозиції. Якщо співробітники в компанії розуміють і поділяють цінності і принципи Agile, працюють згідно з ними, – то менеджеру не доведеться «тягнути» на собі будь-які зміни або «штовхати» працівників, щоб вони почали щось робити по-іншому. Підприємство стане єдиним організмом, робота – приносити більше задоволення і результат буде вищим. Таким чином, люди, які отримують задоволення від роботи, краще працюють, а Agile-технології допомагають налагодити процес, в якому люди відчують себе щасливішими.

В основі концепції Менеджмент 3.0 лежить безперервне вдосконалення процесів (із залученням думок виробників, кінцевих споживачів, менеджерів). Важливе значення мають продукування нового, експериментування. Менеджмент 3.0 пропонує засоби вироблення пропозицій, узгодження спільної думки – постійно мінливий набір групових ігор, інструментів і практик. Для їх використання менеджерам необхідно перейти на нову систему роботи, змінити свій спосіб мислення і поведінки.

Зокрема, застосування аджайл-практик («Agile»), поліпшує прозорість ведення проєктів, веде до вдосконалення управління мінливими пріоритетами, підвищення мотивації співробітників, забезпечення більш узгодженої діяльності з виконання завдань, збільшення продуктивності та ін. На думку Ю.Аппело, очевидно, що світ економіки в сьогоdnішньому стані вже не здатний діяти ефективно, застосовуючи методи традиційного менеджменту. Необхідність змін обумовлена і технологічними змінами, їх швидкістю, і трансформацією ментального стану людей. Саме гнучкість і адаптивність нових форм управління сприяють досягненню високого рівня виконання проєкту в мінливих умовах. Більш того, Менеджмент 3.0 спирається на ініціативу кожного співробітника, не залишає можливості «відсидітися» на робочому місці, що створює інноваційний клімат всередині організації, призводить до синергетичного ефекту генерації ідей. Впровадження методик і принципів Менеджменту 3.0 в практику управління сучасними компаніями в умовах інноваційних проривів – цифровізації економіки, зміні способів соціальних взаємодій в трудових колективах, – здатне підготувати до сучасних викликів економік 4.0. і 5.0 (авт.).

Тобто, складниками управління щастям в організації (за Ю. Аппело) є : інноваційна культура (інноваційний клімат всередині організації); використання методології Agile для розробки продуктів та сервісів; за замовчуванням – досвід і знання в індустрії (в якій працює бізнес).

Узагальнено методологія Agile представлена такими принципами : лідерство і відповідальність, фокусування на потребах клієнта, спрощення оргструктури і процесів, робота короткими циклами, зворотній зв'язок, гнучке планування.

Лідерство і відповідальність керівника, його прагнення до інновацій – основа корпоративної культури організації. Інноваційна культура формується й виявляється через принципи формування команди менеджерів, теми дискусій, які відбуваються на всіх нарадах, постановку стратегічних завдань, місію та візію компанії. Фокусування на потребах клієнта (розуміння бажань, проблем, уподобань клієнта, тощо) дозволяє створювати на порядок якісніші рішення. Формою вироблення колективної думки, генерації і тестування різних ідей, місцем “вирівнювання розуміння і фокусування”, засобом включення і мотивації всіх учасників можуть стати сесії (зустрічі) всіх учасників роботи або ключової більшості працюю-

ючих. Всі учасники зустрічі на виході розуміють, що вони роблять, навіщо, і чому це важливо для клієнта. Спрощення оргструктури і процесів – один з наріжних каменів Agile. І оргструктура організації, і процеси, за якими працюють люди, і правила повинні бути настільки простими, наскільки це можливо. Усі домовленості і правила команди кількістю до 9 осіб, поточні завдання на пару тижнів, цілі, а також стратегічні плани легко можуть поміститися на 2-3 аркушах паперу А4. Управління динамічними станами забезпечує ітеративно-інкрементальний підхід. Робота ведеться невеликими фіксованими відрізками часу від одного до чотирьох тижнів. Протягом визначеного відрізка часу створюється не просто проміжний результат, а працездатний варіант продукту, яким відразу можна почати користуватися (тим самим діагностується напрямок руху).

Зворотній зв'язок є важливим для будь-якого процесу, так як дозволяє враховувати досвід (досягнення, помилки і втрати) і коригувати свою роботу. Кожний напрямок діяльності починається з попередніх досліджень (збору попередньої інформації, експериментів, т.ін.) і ретельної обробки зворотного зв'язку від них. Підвищення повноважень співробітників додає мотивації, виробляє вміння самостійно приймати рішення і нести за них відповідальність, формує готовність самоорганізовано діяти у незнайомій ситуації, скорочує час прийняття рішень (на відміну від організацій, побудованих на ієрархічному прийнятті рішень, для яких характерним є параліч волі). Для гнучкого планування необхідно розуміти і аналізувати кожен бізнес-процес. Постійні поліпшення - шлях, а не мета застосування Agile. У справах фірми, організації, виробництва завжди є виклик (проблема, висота), яким треба відповідати (запобігати, досягати).

Оскільки Менеджмент 3.0 не заперечує цінність інструментів Менеджменту 1.0 і 2.0, не спростовує встановлених в них тез, то актуальними залишаються основні функції Менеджменту 1.0: планування, організація, мотивація, контроль, координація, облік і аналіз. Один з принципів методології Agile - постійне поліпшення, тому, на наш погляд, варто врахувати сучасні зміни, які несуть Менеджмент 4.0 і Менеджмент 5.0. Це, зокрема, цифровізація і персоналізація управління.

Вважається, що методологія Agile, як гнучка та інноваційна, краще втілюється в стартап організаціях, ніж в формалізова-

них структурах (наприклад, державних відомствах, діяльність яких ґрунтується на законодавстві).

Список використаних джерел

1. Appelo J. Management 3.0 : Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders. Addison-Wesley Professional. 28.12.2010. 464 с.
2. Appelo Jurgen Managing for happiness. John Wiley & Sons. 27.06. 2016. 304 с.

Сичова Вікторія Вікторівна,

*доктор наук з державного управління, проф.,
професор кафедри соціології управління та соціальної роботи
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПРОТИДІЇ СЕКСУАЛЬНОМУ НАСИЛЬСТВУ, ПОВ'ЯЗАНОМУ З КОНФЛІКТОМ, В УКРАЇНІ

Широкомасштабна російська агресія проти України з 24 лютого 2022 р. супроводжується масовим характером фактів сексуального насильства з боку військових армії РФ над українськими громадянами як цивільними, так і військовими. З 2014 до 24 лютого 2022 р. тисячі людей (від 4-х до 83 років) постраждали від сексуальних злочинів, скоєних російськими військовими в трьох регіонах, з 24 лютого 2022 року до жовтня 2023 року – у 10-ти регіонах України. До Офісу Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини лише в першій половині квітня 2022 року надійшло близько 400 звернень від постраждалих від сексуального насильства з боку російських загарбників на території Київської, Херсонської, Харківської областей [3]. За даними Офісу Генерального прокурора України, станом на початок червня 2025 року було зафіксовано 363 випадки сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом, скоєних російськими військовими над 229 жінками та 124 чоловіками [5].

Міжнародним правом сексуальне насильство, пов'язане з конфліктом, (СНПК) визнається військовим злочином, злочином проти людяності або діянням, що є складовою геноциду, і не має терміну давності. СНПК існує в таких формах: зґвалтування, каліцтво або насильство над статевими органами, примусове оголення, погрози

та спроби зґвалтування, примус дивитися на сексуальну наругу над близькими, сексуальне рабство, примусова проституція, примусова вагітність, примусова стерилізація тощо.

З березня 2014 р. в Україні стала формуватися система протидії сексуальному насильству. Так, у березні 2014 року, на запрошення Уряду України, Генеральний Секретар ООН погодив розміщення Моніторингової місії ООН з прав людини в Україні для здійснення відповідного моніторингу, виявлення проблем і ризиків. Зазначена Місія ООН зафіксувала 376 підтверджених випадків СНПК за період з лютого 2022 по серпень 2024 року, з яких більша частина стосується чоловіків [1]. У червні 2014 року в Україні був запроваджений Міжнародний Протокол із документування та розслідування сексуального насильства в конфлікті, який був опублікований українською мовою для використання юристами, поліцейськими, медичними працівниками, неурядовими організаціями, щоб збирати докази, розслідувати злочини та сприяти посиленню судових переслідувань,

У 2016 та 2020 роках Кабінет Міністрів України затверджував Національний план дій на виконання резолюції РБ ООН 1325 «Жінки. Мир. Безпека», одним із напрямом якої є захист прав і врахування потреб, зокрема постраждалих від СНПК, в основному жінок і дівчат. Зазначені Національні плани дій містили серед головних завдань надання допомоги та реабілітації постраждалих від сексуального насильства, пов'язаного з військовим конфліктом. З квітня 2022 р. за підтримки ЮНІСЕФ розпочала роботу спеціальна телефонна лінія омбудсмена для надання психологічної допомоги, у т.ч. постраждалим від СНПК.

У травні 2022 р. спеціальною представницею Генерального секретаря ООН з питань сексуального насильства в умовах конфліктів П. Паттен та віцепрем'єр-міністеркою з питань європейської та євроатлантичної інтеграції О. Стефанішиною було підписано Рамкову програму співробітництва між Урядом України та ООН щодо запобігання та протидії сексуальному насильству, пов'язаному з конфліктом. У межах зазначеної Рамкової програми 25 травня 2022 р. була створена Міжвідомча робоча група (МРГ) з питань протидії сексуальному насильству, пов'язаному зі збройною агресією росії проти України, та надання допомоги постраждалим, головою якої стала урядова уповноважена з питань гендерної політики К. Левченко. До складу МРГ увійшли народні депутати, представники Апарату

Урядового уповноваженого з питань гендерної політики, Служби Віцепрем'єр-міністра з питань європейської та євроатлантичної інтеграції, а також структурних підрозділів більшості міністерств, Офісу Генерального прокурора, СБУ, Адміністрації Держприкордонслужби, Нацсоцслужби, Уповноваженого Верховної Ради з прав людини представники міжнародних та громадських організацій, науково-педагогічних та аналітичних центрів, а також науковці.

У рамках співробітництва між Урядом України та Фондом ООН у галузі народонаселення (UNFPA) було створено спеціалізовані центри (з єдиною методологією роботи) надання допомоги громадянам, які постраждали від СНПК в Україні – Центри допомоги врятованим [4, с. 19]. Наразі вони працюють у 12 містах, зокрема в Києві, Запоріжжі, Дніпрі, Львові, Чернівцях, Кропивницькому, Мукачеві, Одесі, Полтаві та Харкові. На початок 2023 року в Україні функціонувала мережа із 760 спеціалізованих служб підтримки, а саме: Центри допомоги врятованим, центри соціальних служб і спеціалізовані служби підтримки постраждалих від домашнього насильства та ГЗН, а також у громадських організаціях, – де постраждали від СНПК можуть отримати соціально-психологічну та правову допомогу [4, с. 19]. В Україні в сфері протидії СНПК активно надають соціальні послуги громадські організації, зокрема «Ла Страда-Україна», Асоціація жінок-юристок України «ЮрФем», «Чистий аркуш», «Нумо, сестри!» ін.

У серпні 2024 р. Україною був ратифікований, а в січні 2025 р. набув чинності Римський статут Міжнародного кримінального суду, що містить положення про СНПК, які формують правову основу для міжнародного переслідування осіб, винних у вчиненні СНПК, і підтримують постраждалих у боротьбі за справедливість та відновлення гідності [6]. У травні 2025 року були внесені зміни до Стратегічної цілі 2 Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року, що стосуються надання комплексної допомоги та соціальних послуг постраждалим від СНПК. Так, з 2025 до 2027 року частка постраждалих від сексуального насильства, пов'язаного із збройною агресією Російської Федерації проти України, охоплених соціальними послугами, має зрости, відповідно, з 50% до 100% [2].

Отже, з 2014 року в Україні в основному сформовано систему протидії сексуальному насильству, пов'язаному з конфліктом (СНПК), яка складається з нормативно-правового забезпечення,

співробітництва між Кабінетом Міністрів України та ООН, Міжвідомчої робочої групи з питань протидії сексуальному насильству, пов'язаному зі збройною російською агресією проти України, Центрів допомоги врятованим, соціальних служб, громадських організацій, що надають соціальні послуги постраждалим від СНПК.

Список використаних джерел

1. В Україні постраждали розповідають про сексуальне насильство, пов'язане з конфліктом. *Права людини для всіх всюди*: Моніторингова місія ООН з прав людини в Україні. 2024, 25 листоп. URL: <https://ukraine.ohchr.org/uk/In-Ukraine-survivors-speak-out-about-conflict-related-sexual-violence>
2. Зміни, що вносяться до Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 травня 2025 р. № 439-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/nps/deiaki-pytannia-realizatsii-derzhavnoi-stratehii-zabezpechennia-rivnykh-prav-ta-mozhlyvostei-t20525>
3. На тимчасово захоплених територіях загарбники зігвалтували 400 дітей і дорослих – Денісова. Укрінформ. 2022, 27 квіт. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3468477-na-timcasovo-zahoplenih-teritoriah-zagarniki-zgvaltuvali-400-ditei-i-doroslih-denisova.html>
4. Підсумковий документ за результатами виконання Імплементаційного плану на виконання Рамкової програми співробітництва між Урядом України та ООН щодо запобігання та протидії сексуальному насильству, пов'язаному з конфліктом. 2022 – берез. 2023. 41 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/UN-UKRAINE-ua-no-QR.pdf>
5. Результати діяльності. Статистичні дані. Офіс Генерального прокурора України. URL: <https://www.gp.gov.ua/ua/posts/rezultati-diyalnosti>
6. Римський статут Міжнародного кримінального суду : міжнародний договір від 17.07.1998 р. : ратифіковано із заявами Законом України № 3909-IX від 21.08.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_588#Text

Філіппова Вікторія Дмитрівна,

доктор наук з державного управління, проф.,

*в. о. завідувача кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету,*

м. Хмельницький, Україна

СТІЙКІСТЬ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стійкість системи публічного управління України визначається здатністю державних інституцій, органів місцевого само-

врядування та всієї управлінської вертикалі підтримувати безперервність виконання базових функцій держави, забезпечувати життєдіяльність суспільства та адаптуватися до екстремальних умов війни. Це комплексна характеристика, що відображає спроможність управлінської системи функціонувати, відновлюватися та розвиватися навіть під впливом потужних дестабілізуючих чинників [1; 2]. З початком повномасштабного вторгнення у 2022 році система публічного управління України зіткнулася з безпрецедентними викликами, серед яких фізичне руйнування адміністративної інфраструктури та пошкодження критичних об'єктів життєзабезпечення, загрози безпеці державних службовців та масова евакуація персоналу з прифронтових територій, необхідність реорганізації роботи органів влади в умовах постійних повітряних тривог, кардинальна зміна пріоритетів державної політики з акцентом на оборону та безпеку, до того, виникла критична потреба у швидкому прийнятті рішень в умовах високої невизначеності.

Слід зазначити, що стійкість системи публічного управління з початку війни забезпечується низкою факторів. Так, інституційно це проявляється у збереженні конституційного порядку навіть в умовах воєнного стану, дієвих механізмах координації між центральними органами влади та місцевими адміністраціями, своєчасному впровадженні правового режиму воєнного стану з чітким розмежуванням повноважень, а також створенні спеціалізованих кризових штабів та координаційних центрів. Інший, технологічний аспект стійкості забезпечує розвинена система електронного урядування, що дала можливість віддаленої роботи, цифрові публічні сервіси (особливо платформа «Дія»), резервні системи зв'язку та захищені канали комунікації, впровадження додаткових механізмів кібербезпеки державних інформаційних систем. Щодо кадрового виміру стійкості, то ключову роль відіграють висока мотивація та патріотизм державних службовців, гнучкі механізми ротації кадрів та залучення нових спеціалістів, програми психологічної підтримки персоналу, оптимізація процедур прийняття рішень та зменшення бюрократичних бар'єрів. У свою чергу, ресурсне забезпечення стійкості залежить від ефективної мобілізації внутрішніх фінансових ресурсів, залучення міжнародної фінансової та технічної допомоги, перерозподілу

бюджетних коштів на пріоритетні напрями, створення резервних фондів для швидкого реагування на надзвичайні ситуації. Нарешті, комунікаційний аспект стійкості проявляється через налагоджену систему інформування населення, ефективну протидію дезінформації, прозорість у прийнятті ключових рішень та консолідацію суспільства навколо спільних цінностей і мети.

Варто звернути увагу, що важливою характеристикою стійкості стала здатність системи не просто витримувати удари, але й адаптуватися та трансформуватися. Однак, незважаючи на загальну стійкість, система публічного управління продемонструвала певні проблемні аспекти. Виявилася нерівномірність забезпечення стійкості на різних рівнях та у різних регіонах, недостатня захищеність критичної інфраструктури від масованих атак, проявились обмежені можливості для оперативного відновлення зруйнованих об'єктів. Також далось взнати виснаження людських ресурсів через постійну роботу в умовах стресу, складність довгострокового планування в умовах високої невизначеності, виклики координації між цивільною та військовою адміністраціями, ресурсні обмеження для одночасного вирішення нагальних безпекових та соціально-економічних проблем [3].

З метою підвищення стійкості системи публічного управління України доцільно впровадити низку конкретних заходів, які ще не реалізовані або потребують суттєвого посилення. Так, необхідно створити мобільні кризові штаби нового покоління – стандартизовані мобільні комплекси управління, здатні автономно працювати до декілька діб у зоні надзвичайної ситуації та забезпечувати повний цикл управлінських функцій на місці. Також, варто запровадити централізований реєстр ресурсів для швидкого відновлення критичної інфраструктури – єдину цифрову платформу, яка в режимі реального часу відображатиме наявні матеріальні ресурси, техніку, підрядників і логістичні можливості для аварійно-відновлювальних робіт у всіх регіонах, а також автоматизує систему запиту й розподілу цих ресурсів між органами влади. Наступним кроком має стати інтеграція автоматизованих систем ухвалення рішень на основі ШІ для аналізу поточних загроз, прогнозування сценаріїв розвитку подій і підготовки пропозицій для керівництва щодо оптимальних дій у кризових умовах. Зважаючи на безпекову ситуацію, можливе впровадження

системи резервного зберігання рішень і документів за межами країни, а саме – організація регулярного резервного копіювання ключових управлінських рішень, нормативних актів і баз даних на захищених серверах у партнерських країнах ЄС для гарантії збереження інформаційної цілісності у разі втрати доступу до національних серверів. І, нарешті, доцільно ініціювати створення міжнародної мережі швидкого реагування для підтримки управління – спільних з країнами-партнерами оперативних груп, які у разі надзвичайної ситуації можуть дистанційно консультувати, надавати експертизу й допомагати в організації управління чи відновлення функцій держави.

На наше переконання, реалізація зазначених заходів дозволить суттєво підвищити стійкість системи публічного управління України, забезпечивши її здатність ефективно функціонувати навіть у разі найгірших сценаріїв воєнних викликів. Це створить якісно новий рівень готовності до непередбачуваних обставин, коли не лише зберігається керованість, а й забезпечується оперативність прийняття рішень у критичних ситуаціях. При цьому система зможе не лише протистояти зовнішньому тиску в умовах багатовекторних загроз, а й залишатися гнучкою щодо внутрішніх викликів, підтримуючи сталість державних процесів. Ми вважаємо, що такий підхід трансформує саму філософію управління – від реактивної до проактивної, де пріоритетом стає не просто виживання, а збереження динаміки розвитку та довіри суспільства навіть у найскладніших умовах.

Список використаних джерел

1. Лаврусь В. Порівняльний аналіз стійкості систем публічного управління в демократичних та авторитарних режимах до деструктивних інформаційно-психологічних впливів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 3 (84). С. 30–36. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330apra3842021246233>
2. Магомедов А. О. Стійкість об'єктів критичної інфраструктури в контексті публічного управління. *Modern Economics*. 2024. № 46. С. 69–76. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V46\(2024\)-10](https://doi.org/10.31521/modecon.V46(2024)-10)
3. Губа М. І. Прозорість місцевого самоврядування як фактор забезпечення інституційної стійкості системи публічного управління в умовах воєнного стану. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 2 (89). С. 285–290. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.41>

Бансв Євген Федорович,

кандидат технічних наук,

доцент кафедри економіки та менеджменту

ННІ «Українська інженерно – педагогічна академія»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПРИ СТВОРЕННІ ІНДУСТРІАЛЬНИХ ПАРКІВ: СУЧАСНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Індустріальні парки – це каталізатори економічного зростання, модернізації виробництва та залучення інвестицій. В умовах цифрової трансформації ефективне функціонування таких парків неможливе без впровадження цифрових технологій, які забезпечують прозорість, підвищення продуктивності та інтеграцію в глобальні ланцюги створення вартості.

Світовий досвід напрацював велику кількість методів боротьби з кризовими явищами, спрямованих на прогрес економічного сектору держави. На сучасному етапі розвитку існує значна кількість спеціальних економічних зон, які відрізняються хіба що своїм функціональним призначенням. До таких зон можна віднести: вільні економічні зони, території пріоритетного розвитку, зони зовнішньої торгівлі, технополіси, індустріальні парки тощо.

Визначення «індустріальних парків» міститься в Законі України «Про індустріальні парки » від 21 червня 2012 року № 5018-VI, проте воно є великим за обсягом та складним для розуміння пересічних громадян. Простими словами, це спеціальні майданчики (чітко визначені та відокремлені земельні ділянки), на території яких здійснюється промислово-переробна господарська діяльність, науково-технічна діяльність, а також діяльність у сфері інформації і електронних комунікацій. Їх особливість полягає в тому, що на таких територіях діє спеціальний правовий режим, визначений законодавством, який характеризується різноманітними пільгами та стимулюванням [1].

Ключовими напрямми цифровізації в індустріальних парках є: інтелектуальна інфраструктура (Smart Infrastructure), цифрові платформи управління об'єктами інфраструктури, моніторинг енерговитрат, водоспоживання, викидів, моделювання виробничих

процесів, логістики та будівель на етапі планування та експлуатації, інтернет речей (IoT), датчики для збору даних в реальному часі (моніторинг безпеки, температури, навантаження тощо). хмарні рішення та платформи управління, CRM, ERP, MES, SCM-системи для учасників парку, єдина платформа для взаємодії резидентів, адміністрації та інвесторів.

Таким чином, можливо твердити, що цифровізація не просто підвищує ефективність індустріальних парків — вона трансформує їхню сутність, створюючи інноваційні екосистеми, орієнтовані на сталий розвиток, інтеграцію з глобальними технологічними трендами та конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

Очевидно, що процес розвитку індустріальних парків в Україні перебуває в стані стагнації, а тому потребує рішучих змін у нормативному регулюванні. Держава зі своєї сторони намагається заохотити суб'єктів господарювання до участі в таких проектах шляхом запровадження податкових пільг, проте, встановлюючи цілий ряд обмежень щодо використання таких преференцій, а також вивільнених коштів.

Список використаних джерел

1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text>
2. URL: https://biz.ligazakon.net/analitics/212481_reforma-ndustrialnikh-parkv-v-ukran?_ga=2.210221717.1098176192.1677440793-917286200.1650278073
3. URL: https://www.asterslaw.com/ua/press_center/publications/industrial-ni-parki_v-ukraini_scho_vregulyuvali_ta_scho_planuetsya_dali/

Боковикова Юлія Володимирівна,

кандидат наук з державного управління, доц.,

*доцент кафедри публічного управління та державної служби
ННІ "Інститут державного управління"*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Питання ресурсозабезпечення територіальних громад для України є традиційно актуальним. Про це свідчать дослідження науковців різних років, завдання адміністративно-територіальної реформи, сучасний стан громад, що потерпають від ворожих

обстрілів, розуміння необхідності повоєнного відновлення. Стосовно перерозподілу, забезпечення, гарантування надходження ресурсів до громад держава, внаслідок реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування, здійснила конкретні кроки. Ситуація щодо ресурсного забезпечення територіальних громад у фінансовій частині внаслідок змін до Бюджетного кодексу України на початок 2022 року суттєво змінилася у бік збільшення надходжень до місцевих бюджетів.

Знищення громад внаслідок вторгнення РФ та їх подальше існування у повоєнний час вимагатиме приділення значної уваги питанням пошуку ресурсів відновлення та розвитку, особливо в громадах, які найбільш постраждали від обстрілів, окупації, руйнувань.

Ресурси територіальних громад, що можна використати для їх розвитку, були розглянуті нами у попередніх статтях. Трансформація суспільних, економічних, правових відносин призвела до виникнення нових підходів, що передбачають поряд з використанням наявних значно більшого залучення сторонніх (донорських) ресурсів. Донорами можуть виступати міжнародні організації, фонди міжнародної допомоги, національні чи корпоративні фонди, які забезпечують підтримку проектів у неприбутковому секторі, надають цільові гранти. Такі зовнішні “чужі” ресурси можуть бути у вигляді фінансів, матеріалів, послуг, підтримки для реалізації певних цілей тощо.

Залучення ресурсів для вирішення проблем у територіальних громадах – процес не новий, але незважаючи на відділи у виконкомах, до повноважень яких включено проектну діяльність, не можна стверджувати, що цей процес максимально відпрацьований, алгоритмізований, зрозумілий.

Залучення ресурсів це багатогранний процес, який у сучасній науковій літературі називається фандрейзинг та включає комунікацію, стратегічне планування, маркетинг і розвиток відносин із донорами. Таким чином, проектну діяльність та фандрейзинг не слід розглядати як тотожні процеси. Водночас необхідно відмежовувати фандрейзинг від інших форм фінансування потреб територіальних громад. Так, фандрейзинг не має на меті отримання прибутку, джерелом фінансування зазвичай є фізичні особи та юридичні особи, а типовими механізмами є гранти, пожертви, благодійні акції тощо.

Надання кредитів та інвестицій місцевим бюджетам, в свою чергу, є чітко регламентованими законодавством і передбачають повернення кредиту з відсотками або отримання прибутку інвестором, здійснюється в рамках програм державного фінансування, державно-приватного партнерства тощо. Різняться також і суб'єктний склад наведених відносин.

Місцеве самоврядування (громади) традиційно планують своє існування та розвиток, виходячи з ефективного використання комунальної власності, можливостей бюджетного законодавства, що визначають надходження до місцевого бюджету, наявності активних громадських організацій та включення їх у відновлювальні процеси. Зовнішні ресурси здебільшого розглядаються як такі, що долучені у рамках проектної діяльності. Але ми впевнені, що в сучасних та повоєнних умовах слід приділити окрему увагу саме фандрайзингу, який має високий потенціал особливо в умовах децентралізації.

Ефективна фандрейзингова діяльність передбачає систематичне планування, аналіз та звітування, що має на меті встановлення довіри з донорами та збільшення кількості пожертв [1]. Отже, у виконавчих органах ОМС мають бути посадовці, що відповідають за цей напрям роботи. Наявність структурних підрозділів/спеціалістів, відповідальних за залучення коштів, що мають знання та навички виконання грантових заявок, ведення переговорів із донорами, підготовки проектних заявок, сприятиме позиціонуванню місцевої влади як інституції, що опікується сталим майбутнім розвитку населеного пункту.

Важливе значення для власників зовнішніх, “чужих” ресурсів має рівень фінансової прозорості та довіри до владних інституцій/організацій, що використовують кошти, впевненість донорів щодо цільового використання коштів, наявність чітких механізмів комунікації з донорами та достатній рівень висвітлення результатів співпраці. Окрім того, якщо власники зовнішніх ресурсів не мають інформації та розуміння, які зиски вони матимуть від пропозиції своїх ресурсів, відносин з громадами, скоріш за все, питання фінансової підтримки громад для них залишиться неактуальним.

При побудові відносин з донорами важливе значення мають прості процедури погодження і реалізації документації, зро-

зумілі вимоги щодо співфінансування та реальна можливість їх виконання громадою, взаємодія з громадськими організаціями та бізнесом, які б могли бути партнерами у проектній діяльності тощо. Слід звернути увагу і на те, що донори надають перевагу довгостроковим ініціативам, що є частиною стратегічного бачення розвитку громади та логічним продовженням реалізації її стратегічних планів.

У дослідженні “Очікування та виклики грантодавців в Україні” зазначено актуальні виклики щодо роботи з донорами. Зокрема: низька інституційна спроможність та недостатня якість проектів локальних організацій; слабка організаційна спроможність та відсутність чітко прописаних внутрішніх процедур (щодо управління персоналом, закупівель, запобігання конфлікту інтересів, звітування) [2, с. 19].

Отже, місцева влада у процесі залучення позабюджетних ресурсів через фандрейзинг виконує такі функції: формування пріоритетів та ініціювання фандрейзингової діяльності, підготовка і подача заявок на гранти, координація взаємодії між потенційними партнерами, комунікація з громадськістю та донорами, контроль і звітність щодо використання залучених ресурсів, сприяння та створення сприятливих умов для співпраці, співфінансування проектів за рахунок залучення коштів місцевого бюджету як додаткових до залучених фандрейзингових коштів.

З метою удосконалення ефективності фандрейзингу за участю органів місцевого самоврядування постає необхідність у: розробці стратегій залучення ресурсів як складової загальної стратегії розвитку громади, зміцненні прозорості, звітності та комунікаційної відкритості, розширенні партнерських мереж із громадським сектором, міжнародними фондами та бізнесом, а також у системному впровадженні кращих практик успішних територіальних громад.

Список використаних джерел

1. Лукьянова В. Фандрейзинг: що це та чому фінансові пожертви важливі для розвитку організацій. *Українська правда*. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2021/06/26/245274/>
2. Очікування та виклики грантодавців в Україні. URL: <https://api.philanthropyinukraine.org/upload/publication/-680f7523cf834413887301.pdf>

Євдокимов Вадім Олександрович,

кандидат економічних наук, доц.,

доцент кафедри публічного управління та державної служби

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

Конопцев Олег Сергійович,

кандидат наук з державного управління, доц.,

доцент кафедри публічного управління та державної служби

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ПОДОЛАННЯ КАДРОВОГО ДЕФІЦИТУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Після завершення активної фази воєнних дій перед Україною стануть масштабні завдання післявоєнної відбудови. Ключову роль у цьому процесі відіграють ОМС, адже саме на рівні громад реалізуються проекти відновлення інфраструктури, забезпечення життєдіяльності та надання послуг населенню. Однак війна спричинила значні втрати кадрового потенціалу на місцях. Одним із найгостріших викликів стала масова міграція населення, що призвела до гострої нестачі кадрів, особливо в сільських громадах [1]. Додатково негативно вплинули мобілізація працівників на військову службу та релокація установ з небезпечних територій. У результаті багато громад зіткнулися з дефіцитом кваліфікованих фахівців в органах місцевої влади, що ускладнює ефективне управління на етапі відбудови. Варто зазначити, що кадрове забезпечення ОМС було викликом і в довоєнний період, зважаючи на розширення повноважень громад у ході децентралізації, проте війна багаторазово загострила цю проблему.

Кадровий дефіцит в ОМС нині набув критичного характеру. За даними НАДС, чисельність службовців значно скоротилася – тисячі посад залишаються вакантними (майже п'ята частина штатів). Голова НАДС Наталія Алюшина зазначила про “катастрофічний брак фахівців” як у державній службі, так і в органах місцевого самоврядування [2]. Причинами цього є як фізичні втрати і відтік

кадрів через війну, так і чинники, що поглибилися в умовах воєнного стану. По-перше, значна кількість посадовців була мобілізована до лав Збройних Сил, через що навантаження лягло на менший штат працівників. По-друге, працівники вимушені працювати в умовах зростання навантаження та стресу, що призводить до професійного вигорання. У таких умовах першими звільняються найбільш кваліфіковані кадри, які знаходять кращі можливості поза публічним сектором. По-третє, низький рівень оплати праці в місцевому самоврядуванні став однією з головних причин відтоку кадрів [3]. У 2022-2023 рр. зарплати посадовців не індексувалися належним чином, тоді як інфляція та додаткові обов'язки зробили службу менш привабливою. Отже, у повоєнний період перед громадами постає подвійний виклик: обсяг робіт з відбудови зростає, а ресурсів для їх виконання бракує.

Для вирішення проблеми кадрового голоду в ОМС потрібен системний багаторівневий підхід. Йдеться про розвиток людського капіталу у публічному управлінні та впровадження сучасних HR-стратегій. По-перше, необхідно підвищувати мотивацію працівників шляхом удосконалення системи оплати праці. Досвід воєнного часу показав, що без конкурентної винагороди важко утримати фахівців на державній службі [2]. Держава вже зробила кроки у цьому напрямі: ухвалено нову систему грейдової оплати для держслужбовців і Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (2023 р.), покликаний осучаснити управління персоналом на місцях. По-друге, концептуально важливим є збереження та розвиток наявних кадрів через навчання і підвищення кваліфікації. Для цього впроваджуються програми внутрішнього навчання, наставництва, обміну досвідом, аби працівники могли опановувати суміжні навички та ефективніше виконувати нові завдання. По-третє, слід залучати нові кадри із різних джерел. Одним з ефективних шляхів розв'язання проблеми нестачі фахівців є впровадження програм стажування для молоді [1]. Співпраця ОМС із закладами вищої освіти та донорськими програмами (наприклад, U-LEAD з Європою) дозволяє залучати студентів і випускників на практику в органи влади з перспективою подальшого працевлаштування. Такі інтерни привносять сучасні знання й навички, поступово формуючи кадровий резерв громади. По-четверте, концепція “людяного управління” передбачає створення сприятливих умов праці, аби мінімізувати відтік кадрів. Йдеться про гнучкі фор-

мати роботи (дистанційну або гібридну зайнятість), автоматизацію рутинних процесів та цифровізацію послуг, що підвищує продуктивність праці в умовах обмежених людських ресурсів. Нарешті, важливим є партнерство держави, бізнесу і громад у розв'язанні кадрової проблеми [3]. Зокрема, бізнес-середовище може підтримувати освітні ініціативи та перекваліфікацію кадрів для потреб місцевого самоврядування, а держава – стимулювати такі заходи через цільові програми і гранти.

На основі визначених підходів можна запропонувати конкретні кроки для подолання кадрового дефіциту на місцевому рівні.

1) Підвищення оплати праці та матеріальне стимулювання. Необхідно забезпечити конкурентний рівень зарплат у громадах. Зокрема, впровадження нової системи оплати з урахуванням грейдів повинно супроводжуватися переглядом посадових окладів посадовців ОМС, що відставали від мінімальної зарплати [4]. Додатковим ресурсом можуть стати міжнародні програми: прийнятий у першому читанні законопроект №10284 передбачає виплату посадовцям надбавок за рахунок грантових коштів, аби затримати кваліфіковані кадри на місцях [4].

2) Відновлення конкурсного відбору та кадрового резерву. Слід повернутися до прозорих конкурсів на заміщення вакантних посад, щойно безпекова ситуація дозволить, щоб залучати кращих кандидатів. Паралельно варто формувати резерв кадрів, готових приступити до роботи у міру відкриття нових вакансій або деокупації територій. Приміром, вже створено Резерв працівників для роботи на деокупованих територіях, до якого зараховано понад 2 тисячі охочих [2].

3) Залучення молоді та стажерів. Органам місцевого самоврядування доцільно активно співпрацювати з молодими фахівцями. Проведення стажувань, інтернатів і молодіжних рад при органах влади допоможе виявити таланти та зацікавити їх кар'єрою в публічному управлінні. НАДС акцентує, що молоді спеціалісти можуть принести в органи публічної влади інші підходи і нову енергію [2].

4) Інтеграція ветеранів та внутрішньо переміщених осіб. Значний резерв кваліфікованих кадрів складають ветерани війни, які повертаються до цивільного життя, та ВПО, що мешкають у приймаючих громадах. Рекомендується спрощувати процедури найму для цих категорій та запроваджувати спеціальні програми

підтримки. У 2024 р. запущено електронну карту вакансій держслужби та ОМС для ветеранів, що полегшує їм пошук роботи [5]. Таким чином, публічна служба отримує мотивованих людей з лідерськими навичками, а ветерани – можливість продовжити службу країні у мирному руслі.

5) Покращення умов праці і мотивації. Органи місцевого самоврядування мають дбати про безпечні та комфортні умови роботи для персоналу. Оснащення робочих місць укриттями, забезпечення альтернативного живлення та зв'язку, підтримка психологічного здоров'я працівників – усе це сприяє збереженню наявних кадрів. Також слід впроваджувати нематеріальні мотиваційні практики: конкурси професійної майстерності, публічне визнання успіхів, можливості кар'єрного зростання.

6) Співробітництво громад та зовнішня підтримка. За умов браку кадрів варто застосовувати міжмуніципальне співробітництво: об'єднувати ресурси кількох громад для спільного утримання фахівців або відряджати спеціалістів туди, де вони потрібні. Також міжнародні партнери можуть надавати експертну допомогу громадам у межах програм технічної підтримки, компенсуючи кадровий дефіцит. Така солідарність допоможе громадам пережити складний період та виконувати свої функції. Комплекс зазначених заходів поступово дозволить стабілізувати ситуацію з кадровим забезпеченням на рівні громад.

Подолання кадрового дефіциту в органах місцевого самоврядування є необхідною передумовою успішної післявоєнної відбудови. Забезпечення громад кваліфікованими кадрами гарантує дієве планування та реалізацію відновлювальних проєктів, належне надання адміністративних і соціальних послуг мешканцям. Війна оголила вразливі місця системи публічної служби, проте водночас стимулювала реформи у сфері управління персоналом. Завдяки комплексним зусиллям – від підвищення зарплат і модернізації умов праці до залучення нових фахівців та розвитку професійних компетентностей – місцеве самоврядування спроможне подолати проблему нестачі кадрів. Інвестиції у людський капітал сьогодні стануть запорукою стійкого розвитку громад і ефективного публічного управління в Україні завтра. Зрештою, належна кадрова спроможність місцевої влади підвищить стійкість держави та її здатність протистояти сучасним викликам.

Список використаних джерел

1. Коробка Т. Від викликів до можливостей: як війна трансформувала управління персоналом в громадах. *Mind.ua*. 2023. URL: <https://mind.ua/publications/20277111> (дата звернення: 10.05.2025).
2. Владі заявили про катастрофічний дефіцит держслужбовців. *Бізнес Цензор*. 2024. 16 травня. URL: <https://biz.censor.net/n3489713> (дата звернення: 10.05.2025).
3. Виклики щодо людського капіталу в енергетичному секторі – погляд бізнесу та місцевого самоврядування в Україні. *Прес-реліз Deloitte Ukraine*. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/press> (дата звернення: 10.05.2025).
4. Лабораторія законодавчих ініціатив. Місьцеве самоврядування: як зберегти кадри в умовах війни – аналіз законопроекту №10284. *Портал «Децентралізація»*. 2024. 09 жовтня. URL: <https://decentralization.ua/news/18740> (дата звернення: 10.05.2025).
5. В Україні запустили е-Карту вакансій для ветеранів. *Укрінформ*. 2024. 5 серпня. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3892225> (дата звернення: 10.05.2025).

Zhornytska Anastasiia,

*PhD student at the Public Administration and Civil Service
Faculty of the Institute of Public Administration,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine*

MEANS OF OVERCOMING REGIONAL DIGITAL DIVIDE IN THE DEVELOPMENT OF CIVIL SOCIETY IN UKRAINE: EXPERIENCE OF EU COUNTRIES

The digital divide is one of the key problems of the modern information society. It is manifested in significant gaps in access to information and communication technologies between different social groups, regions or countries. This gap is caused by both the lack of access to basic digital facilities (telephone, Internet, mobile communications) and differences in the level of digital literacy.

The phenomenon of digital inequality includes both technical aspects related to unequal access to modern technologies and social aspects related to people's ability to use these technologies in everyday life. This gap deepens existing economic, social, and cultural imbalances, creating additional barriers to the integration of certain groups of people into modern society [1].

In Ukraine, the digital divide is particularly noticeable between urban and rural communities. In large cities, residents have access to high-speed internet and electronic services, while villages often lack even basic infrastructure. This situation complicates the implementation of national digitalization programs and limits citizen participation in digital initiatives.

To overcome digital inequality in Ukraine, it is advisable to: develop digital infrastructure, especially in remote regions; conduct educational programs to improve digital literacy among different age and social groups; implement government programs to support local digital initiatives; and ensure equal access to digital services by simplifying their use.

According to the study by I. Irtysheva and O. Senkevych, there is a significant territorial inequality in the pace of digital transformation in Ukraine, which is observed between the regions of Ukraine. For example, Lviv region remains a leader in digital change due to strategic planning and implementation of the Digital Transformation Program. At the same time, regions such as Mykolaiv, Odesa, and Kharkiv demonstrate examples of targeted initiatives, but generally need more support in implementing infrastructure solutions, digital education, and smart region standards. Thus, the experience of European countries, where digitalization is a key tool for regional development, can be useful in reducing the digital divide between communities in Ukraine [6].

However, there is a successful experience of regional digital initiatives in the regions, namely the Digital Cherkasy project, which demonstrates how digitalization can contribute to the development of local communities even in difficult conditions. This project includes the introduction of electronic document management, telemedicine, and digital education, which significantly improves the quality of services for residents of the region. Similar initiatives should be supported at the national level to ensure equal access to digital tools in all regions of Ukraine [2].

The National Strategy for Civil Society Development for 2021-2026, approved by the President of Ukraine, identifies digitalization as one of the key tools for building civil society. This document envisages the introduction of electronic services and platforms that will ensure effective interaction between the government and citizens, as well as support for initiatives aimed at improving digital literacy. Another

important area is the development of digital infrastructure, especially in remote communities, which will help reduce digital inequality [2].

The experience of the European Union shows that the introduction of e-governance is an effective tool for the development of civil society. For example, Estonia has created the e-Estonia system, which allows citizens to access public services online, participate in elections via the Internet, and interact with government agencies through digital platforms [3].

In Sweden and Denmark, open data portals are actively used to provide citizens with access to information on government activities, budget expenditures, and environmental indicators. Such initiatives help to increase trust in the government, increase transparency, and involve citizens in decision-making. It is important for Ukraine to take this experience into account and adapt it to national realities, taking into account the specifics of regional development [5].

Latvia's experience in implementing digital technologies can serve as an example for Ukraine. The OECD's Going Digital in Latvia report highlights the success of digital transformation in this country. Latvia has made progress in creating digital infrastructure and providing e-services, which helps reduce digital inequality and engage citizens in government processes. One of the key achievements is access to high-speed Internet even in remote regions, which helps to bridge the digital divide. Latvia is also actively implementing educational programs to develop digital skills among the population, which allows them to effectively use electronic services and participate in public life [4].

This experience can be useful for Ukraine, especially in terms of developing digital infrastructure and creating educational initiatives to improve digital literacy. Integrating these elements into the national digitalization strategy will facilitate the accessibility of public services and the active participation of citizens in democratic processes.

References

1. Encyclopedic Dictionary of Public Administration / Edited by Y. Kovbasyuk, V. Troshchynskiy, Y. Surmin. Kyiv: National Academy for Public Administration under the President of Ukraine, 2010. 477 c.
2. Digital Cherkasy: A project on the digitalization of Cherkasy region has been launched. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/startuvav-proekt-iz-tsifrovizatsii-cherkashchini-digital-cherkasy> (accessed January 21, 2025).
3. Official website of e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/story/> (accessed January 18, 2025).

4. OECD Reviews of Digital Transformation. Going Digital in Latvia. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/02/going-digital-in-latvia_0cf1d1d6/8eec1828-en.pdf (accessed January 23, 2025).

5. OECD Digital Government Studies. Digital Government Review of Sweden: Towards a Data-Driven Public Sector. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/digital-government-review-of-sweden_7917ba3f/4daf932b-en.pdf (accessed January 23, 2025).

6. Irtysheva I. O., Senkevych O. F. Digital transformation of the regions of Ukraine: objective necessity, principles of digital development and features of regulation. URL: https://re.gov.ua/re202001/re202001_014_IrtyshevaIO,SenkevychOF.pdf

7. Zhornytska A. I. Digitalization of civil society: prospects and challenges for the regions of Ukraine. *State Formation*. 2024. No. 2 (36).

Золотарьов Володимир Федорович,

кандидат економічних наук, проф.,
професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Куц Юрій Олексійович,

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

**ДЕЯКІ АСПЕКТИ
ПРОФЕСІЙНОГО НАВЧАННЯ
ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ**

Дієвість та ефективність управління соціально-економічним, гуманітарним та безпековим розвитком територій суттєво залежить від рівня потенціалу кадрового забезпечення представницьких органів місцевого самоврядування. Завдання щодо покращення якості надання управлінсько-адміністративних послуг, що надаються громадянам органами місцевого самоврядування, можна вирішити, лише налагодивши безперервне професійне навчання управлінських кадрів зазначених представницьких органів.

У контексті трансформаційних викликів, зумовлених повномасштабною військовою агресією проти України та запровадженням воєнного стану, актуалізується проблема підвищення професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Надзвичайні умови функціонування територіальних громад, особливо в прифронтових територіях, вимагають від управлінських кадрів не лише гнучкості у прийнятті рішень, а й здатності до швидкої адаптації до нових умов, що перманентно змінюються.

Реалізація делегованих та власних повноважень органів місцевого самоврядування в умовах кризової динаміки передбачає зростання ролі людського капіталу в системі публічного управління. Зокрема, професійне навчання, як складова безперервного кадрового розвитку, стає ключовим інструментом забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування. Управління соціально-економічним, гуманітарним та безпековим розвитком територій значною мірою залежить від рівня підготовки та адаптивності до нових умов управлінських кадрів. Формування якісного кадрового потенціалу є необхідною умовою ефективного надання адміністративних, соціальних та інших послуг населенню в умовах надзвичайної ситуації, воєнного стану зокрема.

Професійне навчання та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад необхідно розглядати як невід'ємну частину роботи з персоналом, інструмент кадрової політики [6].

Професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, на думку О. Крутії (Енциклопедія державного управління, Київ, НАДУ, 2011) це процес, який має забезпечувати здобуття і поглиблення управлінських, фінансово-економічних, соціальних, правових знань та організаторських навичок, а також безперервне оновлення професійних знань і вмінь, здобуття нової спеціальності або кваліфікації на основі раніше здобутої освіти й досвіду практичної роботи [3, с. 255].

Основною метою якої в сучасних умовах повинно бути належне кадрове забезпечення публічного управління, підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування і сприяння їх роботі в умовах воєнного стану.

Пропозиції на ринку навчальних послуг для органів місцевого самоврядування сьогодні представлено достатньо широко, насамперед через Портал управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби [4].

Зазначена цифрова платформа виконує функцію інтеграційного середовища для ефективної взаємодії між суб'єктами освітнього процесу – провайдерами освітніх послуг, органами місцевого самоврядування як замовниками навчання, та безпосередньо слухачами програм підвищення кваліфікації. Портал забезпечує користувачам доступ до актуалізованих електронних ресурсів, зокрема електронної бібліотеки, типових та індивідуалізованих програм підвищення кваліфікації, а також інструментів пошуку освітніх продуктів за категоріями посад, професійною спрямованістю та змістовим наповненням. Крім того, реалізовано функціонал онлайн-реєстрації для провайдерів освітніх послуг і слухачів, що сприяє підвищенню прозорості, гнучкості та адресності освітньої пропозиції у сфері публічного управління.

Так, на сьогодні на цьому порталі серед інших розміщена Загальна професійна (сертифікована) програма «Ефективна служба в органах місцевого самоврядування» (Погоджена з НАДС – Наказ НАДС від 29 серпня 2024 р. № 129-24). Загальною метою якої є забезпечення розвитку професійних компетентностей учасників професійного навчання, котрі розширяють можливості для ефективного виконання завдань та посадових обов'язків в органах місцевого самоврядування з питань реалізації державної політики щодо служби в органах місцевого самоврядування в контексті розвитку українського суспільства та інновацій в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення [2].

Органи місцевого самоврядування під час складання і затвердження відповідних місцевих бюджетів мають право передбачати починаючи видатки на підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування у розмірі не менше ніж 2 відсотки фонду оплати праці [5].

Отже, є навчальна пропозиція та законодавчо закріплені фінансові можливості скористатися нею.

Слід відмітити, як наголошують Г. Джегур і А. Стілл у багатьох регіонах України умови воєнного стану зумовили присутність нових учасників процесу місцевого соціально-економічного розвитку громад – внутрішньо переміщених осіб та релокованого бізнесу, форму-

вання нових типів взаємодії та формування ефективної підприємницької інфраструктури враховуючи безпекову складову [1, с. 14]. Зазначено, безумовно, створює нові виклики перед посадовими особами органів місцевого самоврядування.

Формування професійно спроможного кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування є визначальним чинником забезпечення ефективної реалізації їх повноважень та виконання функцій в умовах децентралізації, воєнного стану та післявоєнного відновлення. Посадові особи місцевого самоврядування, депутати місцевих рад, сільські, селищні та міські голови виступають безпосередніми агентами змін у територіальних громадах, а від рівня їх професійної підготовки та управлінської компетентності залежить якість прийняття управлінських рішень, стан соціальної стабільності, динаміка економічного зростання та рівень довіри громадян до влади.

У цьому контексті питання професійного навчання та підвищення кваліфікації **посадових осіб** місцевого самоврядування набувають особливого значення, оскільки безпосередньо впливають на забезпечення сталого місцевого і регіонального розвитку, покращення якості надання публічних послуг, а також на формування спроможного місцевого управління у кризових умовах, воєнного стану зокрема. Актуальною потребою сучасної муніципальної системи є підготовка нового покоління фахівців, здатних не лише ефективно адмініструвати, а й виступати ініціаторами демократичних трансформацій, лідерами локальних змін і рушіями реформ. Особливу роль вони повинні відігравати у процесах стабілізації та нормалізації життя на деокупованих територіях, де надзвичайно високою є потреба у кваліфікованому управлінському супроводі відбудови інфраструктури, соціальних сервісів і відновлення довіри населення.

Водночас сучасному посадовцю органу місцевого самоврядування вже недостатньо мати фахові знання в економічній, соціальній та правовій сферах і вміти застосовувати їх на практиці. Від нього вимагається володіння широким спектром управлінських, стратегічних, аналітичних і комунікативних компетентностей, необхідних для ефективного управління людськими та фінансовими ресурсами, реалізації проектного підходу, взаємодії з громадськістю та реагування на кризові ситуації в умовах обмежених ресурсів і підвищених ризиків.

Список використаних джерел

1. Джегур Г. В., Стілл А. В. Особливості публічного управління соціально-економічним розвитком громад в умовах сучасних викликів. *Публічне урядування*. 2025. № 4 (41). С. 13–26.
2. Ефективна служба в органах місцевого самоврядування. Загальна професійна (сертифікована) програма. URL: https://pdp.nacs.gov.ua/courses/efektyvna-sluzhba-v-orhanakh-mistsevoho-samovriaduvannia?course_enrollment_id=9936
3. Крутий О. М. Підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. При Президентіві України; наук.-ред. колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Т. 5: Територіальне управління / наук.-ред. колегія: О. Ю. Амосов (співголова), О. С. Ігнатенко (співголова) та ін. ; за ред. О. Ю. Амосова, О. С. Ігнатенка, А. О. Кузнецова. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2011. С. 255–256.
4. Портал управління знаннями Національного агентства України з питань державної служби. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/>
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 КМУ від 6 лютого 2019 р. № 106. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text>
6. Рогульський О. Суб’єкти професійного навчання посадових осіб місцевого самоврядування: особливості функціонування, проблемні питання та перспективи розвитку. URL: <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237306>

Кирий Сергій Леонідович,

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

ЗАПИТ НА СУСПІЛЬНУ СПРАВЕДЛИВІСТЬ ЯК УМОВА ВИЖИВАННЯ ДЕРЖАВИ

Проблеми, які виникають у публічному управлінні цивілізованих демократичних держав породжені здебільшого кризою суспільної свідомості, коли громадяни не здатні критично оцінювати загрози, спричинені минулим чи теперішнім їх вибором. Такі кризи для них стають цивілізаційними викликами, подолання яких або робить націю сильнішою, підносить її до лідерів світового розвитку, або – в разі невдачі, відкидає її на периферію цивілізаційного поступу. В історії українського державотворення щораз такі виклики

були пов'язані із зовнішніми загрозами чи то монголо-татарською XIII століття, чи то московською у XXI столітті. Сучасна криза є наслідком нездатності управлінської еліти України своєчасно у важливі моменти історичного розвитку брати на себе відповідальність за долю нації та держави, покладаючись виключно на егоїстичний потяг до збагачення та слави. Це призвело до того, що одна частина громадян свідомо, розуміючи загрозу власному існуванню, встає на захист національної держави та тих цінностей, які вона уособлює, а інша – продовжує звичний для них спосіб життя. Такий стан суспільних відносин провокує їхнє протистояння, за умови невтручання або неадекватного впливу державних інституцій, формує реальні передумови виникнення екзистенційної загрози існування нації та породжує суспільний запит на соціальну справедливість.

Теорія справедливості як чесності, розроблена Дж. Ролзом [1] в другій половині XX ст., стала «дорожною картою» для цивілізованих суспільств та надала новий імпульс становлення сучасних уявлень про демократію, правову соціальну державу. В основі цієї теорії лежить інституційна концепція, яка на більш високому рівні абстракції узагальнює теорію суспільного договору. В ній справедливість у суспільстві визначається принципами, на яких ґрунтуються відносини базової структури суспільства, встановлені вільними та раціональними індивідами, які представляють власні інтереси на основі суспільного договору як основи демократичних взаємовідносин. Він встановлює всі види угод в державі – визначає види соціальної співпраці, форму правління та форму державного устрою, які можуть бути встановлені у взаємовідносинах між громадянами. Базова структура суспільства формується шляхом впровадження чесних правил для вільних індивідів, які їх дотримуються у соціальній взаємодії. Окремі індивіди при формуванні цілком впорядкованого справедливого суспільства вибирають два основних принципи справедливості: перший – принцип рівності основних прав та обов'язків, які забезпечуються суспільним договором, другий – передбачає наявність у суспільстві соціальної та економічної нерівності за умови, якщо вона приносить синергійні переваги для кожного члена такого суспільства, в тому числі для найменш захищених його верств, а роль інститутів обґрунтовується як інструмент забезпечення значних переваг для суспільства в цілому.

У цій теорії принцип «рівності свобод» є домінуючим, тобто принцип «економічної та соціальної нерівності» вступає в дію за

умови, коли в спільноті забезпечено передусім дотримання першого. Перший принцип гарантується в Україні відповідно до розділів 1 та 2 Конституції України [2], де стаття 21 є фундаментальною для його забезпечення і зазначає, що всі люди є вільними і рівними у своїй гідності та правах, які є невідчужуваними, непорушними та невичерпними. Відповідно основними правами, свободами та обов'язками гарантованими Конституцією України, що утверджують «перший» принцип справедливої спільноти є: вільний розвиток особистості, рівні конституційні права і свободи та рівність перед законом, невід'ємне право на життя, право на свободу та особисту недоторканість, свобода пересування та вільний вибір місця проживання, свобода думки, слова, світогляду, політичні та громадські свободи, право на участь в управлінні державними справами, право на власність та підприємницьку діяльність, гуманітарні та соціальні права. Однак ключовим класичним протиріччям українського державотворення постає декларативний характер зазначених свобод, а особливо це загострилося в умовах введення воєнного стану, коли державна влада як єдина інституція, яка в суспільних взаємовідносинах має право на примус встановлює додаткові обмеження для громадян, узурпуючи право на власне трактування справедливості як підґрунтя базової структури суспільства.

В умовах дії в Україні режиму воєнного стану в Конституції відповідно до статті 64 передбачено обмеження певних прав і свобод людини та громадянина, які можуть становити загрозу національній безпеці із зазначенням строку дії цих обмежень. Така ситуація зміщує баланс справедливості закладений в Конституції не на користь дії принципу «рівності свобод», за умови існування в суспільстві соціальної та економічної нерівності, що породжує відчуття суспільної несправедливості та загострення протиріччя між різними верствами суспільства. Особливо це сьогодні проявилось у загостренні протистояння працівників органів публічної влади з інститутами громадянського суспільства, які сприймають їх як найбільш корумповану частину державного механізму та підриває довіру громадян до власної держави та її спроможності забезпечити суспільну справедливість.

Іншим ключовим індикатором, який хоч і опосередковано, показує зростання рівня несправедливості в українському суспільстві, у порівнянні як з минулим станом взаємовідносин в державі, до та на початку повномасштабного вторгнення, так і в порівнянні

з іншими країнами є зростання кількості українців, які виїжджають за межі держави та небажання значної їх частки повертатися в Україну навіть після закінчення активної фази війни. Результати дослідження проведені Центром економічної стратегії «Українські біженці після трьох років за кордоном: скільки та хто повернеться. Четверта хвиля дослідження» [3] показують, що за десять місяців 2024 року частка українців, які виїхали за кордон зростає на 300 тис. осіб і в загальному склала 5,2 мільйони. До того ж спостерігається стійка тенденція до зменшення кількості тих, хто планує повертатися в Україну після закінчення війни, що в підсумку станом на 2025 рік вже становить 43% громадян України за кордоном. Такі негативні тенденції вказують на неспроможність української влади забезпечити, в першу чергу, безпекову ситуацію для населення, а це є однією з передумов формування справедливих суспільних взаємовідносин людина-влада-держава, по друге – сприяння суспільному розшаруванню за різноманітними ознаками: статтю, віком, освітою, соціальним походженням, що стало результатом ситуативного вибіркового підходу та відсутності цілеспрямованої стратегії управління державними справами, яка б базувалася на демократичних засадах цивілізованого суспільства вільних громадян, в основі якого лежить заохочення як інструмент впливу на суспільну свідомість, а не примус, який в ментальній традиції українського народу був лише джерелом спротиву.

Отже, якщо в суспільстві державними інститутами не забезпечується дотримання принципу «рівності свобод», а публічна влада орієнтована на поглиблення соціального, економічного та політичного розшарування населення, то в такій державі зростає запит на суспільну справедливість, що стає причиною внутрішнього соціального конфлікту, і як наслідок, в умовах зовнішньої загрози, можливої втрати державності.

Список використаних джерел

1. Rawls J. A theory of Justice. Revised Edition. Massachusetts : The Belknap Press of Harvard University, 1999. 538 p.
2. Конституція України : Конституція України від 28.06.1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 25.05.2025).
3. Українські біженці після трьох років за кордоном: скільки їх та хто повернеться? Четверта хвиля дослідження. Аналітична записка. Центр економічної стратегії. Міжнародний фонд «Відродження». Керівник проекту: Г. Вишлінський. Київ, 2025. 104 с. URL: https://ces.org.ua/refugees_fourth_wave

Малюхов Олександр Сергійович,

доктор філософії

*зі спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, докторант кафе-
дри публічного управління,*

туризму та готельно-ресторанної справи

*Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського,
м. Київ, Україна*

ЕФЕКТИВНІСТЬ ГУМАНІТАРНИХ ПРОГРАМ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ: ДОСЯГНЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

На початку 2022 року у зв'язку з наростанням інформаційної напруги та загостренням російської агресії проти України, багато гуманітарних програм було тимчасово припинено, а офіси міжнародних організацій перенесено на захід України чи закордон. Ці заходи були необхідні для забезпечення безпеки персоналу та ефективного управління ресурсами в умовах загострення ситуації. Проте, вже у період з кінця березня по червень 2022 року гуманітарні програми почали відновлюватись. Міжнародні організації повернулися до активної діяльності в Україні, а також з'явилися нові ініціативи, спрямовані на допомогу постраждалим від збройного конфлікту.

Зусилля щодо посилення локалізації гуманітарного реагування в Україні з часом лише збільшувались завдяки адвокації різними акторами, практичній співпраці на місцях, а також цілеспрямований діяльності політиків та донорів. Важливу роль у цьому процесі відіграють такі міжнародні політичні ініціативи, як Велика угода (Grand Bargain) та Хартія змін (Charter for Change) [2, с. 11], які акцентують на необхідності посилення локалізації, мобілізації ресурсів на місцях і підвищення відповідальності місцевих структур.

Цикл гуманітарної програми (Humanitarian Program Cycle, HPC) забезпечує структуру для таких локалізованих підходів, формуючи скоординований набір дій для більш передбачуваного та ефективного реагування на надзвичайні ситуації [3]. Цей процес складається з шести основних етапів, що дозволяють забезпечити повний контроль над ходом гуманітарного втручання: оцінка та аналіз потреб, стратегічне планування, мобілізація ресурсів, впровадження та моніторинг, операційний аналіз та оцінка, готовність.

Додатковими етапами в цьому циклі є координація та управління інформацією. Кожен етап спрямований на те, щоб зробити реагування швидким та ефективним, а результативність втручання – максимально високою завдяки адаптації до специфіки українського контексту й активній взаємодії з локальними громадами та їх потребами.

На етапі оцінки та аналізу потреб відбувається ретельне вивчення специфіки кожної кризи, ідентифікація потреб та визначення найбільш вразливих груп населення, що дозволяє створити цільові програми допомоги. Після цього стратегічне планування забезпечує розробку стратегічних підходів і ресурсних потреб, зокрема визначення ролі кожного актора в процесі реагування. Мобілізація ресурсів передбачає залучення фінансів, людських і матеріальних ресурсів, включно з логістикою, що сприяє своєчасному старту заходів допомоги. Етап впровадження дозволяє здійснити заплановані дії, де особлива увага приділяється прозорості та підзвітності використання ресурсів. Моніторинг, операційний аналіз та оцінка допомагають виявити недоліки та вдосконалити подальші заходи, що забезпечує адаптивність і відповідність програми до умов на місцях.

Ключовим аспектом НРС є інтеграція досвіду та інновацій для посилення гуманітарної допомоги. Це включає використання цифрових технологій для моніторингу й оцінки, мобільних додатків для збору даних, а також інформаційних платформ, що забезпечують швидку координацію між усіма учасниками процесу. До прикладу з 1 грудня 2023 р. повноцінно запрацювала Автоматизована система реєстрації гуманітарної допомоги (АС ГД) [1], що впроваджена для оптимізації роботи з гуманітарними ресурсами в Україні. Платформа дозволяє ефективно і швидко зареєструвати бенефіціарів, обробляти інформацію про товари, прискорювати облік та розподіл гуманітарної допомоги, а також забезпечувати контроль за її цільовим використанням. Вона дозволяє подавати та обробляти електронні документи та їхні копії за допомогою кваліфікованого електронного підпису, що підвищує безпеку й зручність використання. Такий підхід підвищує прозорість і підзвітність, що є важливим для міжнародних донорів та місцевих громад. Інтеграція з державними базами даних дозволяє отримувати актуальну інформацію та уникати дублювання допомоги, що знижує навантаження на логістичні ресурси і прискорює надання допомоги.

Крім того, система передбачає захист персональних даних користувачів, що відповідає вимогам безпеки та конфіденційності. Аналітичні інструменти допомагають у здійсненні пошуку й аналізу даних, що є важливим для ефективного управління гуманітарною допомогою. Впровадження таких інструментів не лише підвищує прозорість і оперативність реагування, але й сприяє накопиченню локального досвіду, який стає цінним ресурсом для подальших кризових ситуацій.

Реалізація НРС повинна бути гнучкою та адаптованою до змінних умов, оскільки це є ключовим аспектом успішного надання гуманітарної допомоги. Гнучкість та адаптивність є критичними через динамічність кризових ситуацій, які можуть швидко змінюватися, та різноманітність контекстів, що вимагають врахування культурних, соціальних та політичних особливостей регіону. Такий підхід дозволяє ефективно реагувати на непередбачувані виклики та забезпечувати найбільш відповідну підтримку постраждалим.

В Україні під час повномасштабного вторгнення відновлення гуманітарних програм включає наступні компоненти:

- реструктуризацію діяльності: організації переглянули свої операційні плани та адаптувалися до нових умов, впроваджуючи нові стратегії для ефективного реагування на потреби населення;
- збільшення фінансування: міжнародні донори збільшили фінансову підтримку, що дозволило розширити масштаби допомоги;
- співпраця з місцевими організаціями: посилено співпрацю з українськими неурядовими організаціями та волонтерськими групами, що дозволило швидше та ефективніше надавати допомогу на місцях;
- запуск нових ініціатив: з'явилися нові проекти та програми, спрямовані на вирішення конкретних проблем, таких як медична допомога, психологічна підтримка, забезпечення житлом та їжею, освіта для дітей та підтримка підприємництва.

Ці зусилля дозволили забезпечити безперервну допомогу тим, хто постраждав від конфлікту, та сприяли стабілізації гуманітарної ситуації в країні. Завдяки ефективній реструктуризації діяльності, вдалося оперативно реагувати на нові виклики та адаптуватися до змінних умов на місцях. Це не лише допомогло зменшити страждання постраждалих, але й сприяло покращенню загальної ситуації у кризових регіонах.

Таким чином, в результаті відновлення та адаптації гуманітарних програм в Україні вдалося сформувати гнучку та ефективну систему реагування на потреби населення в умовах воєнного стану. Діджитал-інструменти, зокрема автоматизована система реєстрації гуманітарної допомоги, дозволили підвищити прозорість і підзвітність надання допомоги. Отже, активна співпраця з локальними організаціями, реструктуризація діяльності та підтримка міжнародних донорів сприяють більш ефективному розподілу допомоги.

Список використаних джерел

1. Автоматизована система реєстрації гуманітарної допомоги. ДП «ІОЦ Мінсоцполітики України». 2024. URL: <https://good.gov.ua/>
2. Оцінка базового рівня локалізації гуманітарного реагування в Україні. 2024. URL: <https://www.icvanetwork.org/uploads/2023/09/Humanitarian-Localization-Baseline-for-Ukraine-Ukraine.pdf>
3. Humanitarian Programme Cycle: Knowledge Management Platform. OCHA. 2024. URL: <https://kmp.hpc.tools/>

Набока Людмила Віталіївна,

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

Цовма Богдан Вікторович,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ В УКРАЇНІ

Нормативно-правове регулювання у сфері державного фінансового контролю відіграє ключову роль у впорядкуванні відносин, що виникають під час управління публічними фінансами. Його реалізація відбувається через систему правових засобів, зокрема норм

законодавства, які впливають на організацію і здійснення фінансового контролю в державі.

Джерелами фінансового права є Конституція України, закони, кодекси, підзаконні нормативно-правові акти, постанови, стандарти й методичні рекомендації. Вони визначають повноваження, порядок дій і механізми реалізації контролюючих функцій. Законодавча база забезпечує цілісність і юридичну визначеність у сфері контролю публічних фінансів.

Аналіз положень Закону України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» [2] свідчить про відсутність у ньому чіткого визначення терміну «суб'єкт державного фінансового контролю». Закон оперує лише загальними формулюваннями, що стосуються прав органів державного фінансового контролю, а також визначає обов'язки та відповідальність їхніх посадових осіб, не конкретизуючи суб'єктного складу контролю [4].

Державний фінансовий контроль орієнтований передусім на стратегічно важливі сфери економіки, господарської діяльності та збереження державної власності в міністерствах, відомствах, підприємствах і галузях народного господарства. Підходи до систематизації контролю ґрунтуються на структурі органів, що здійснюють контрольні функції. За цим критерієм контроль поділяється на зовнішній (державний або приватний) та внутрішній (відомчий чи галузевий). Зовнішній контроль реалізується органами, які є вищими або незалежними стосовно до об'єкта перевірки, тоді як внутрішній – виконується в межах однієї організації [1].

Суб'єктами державного фінансового контролю виступають органи зовнішнього і внутрішнього нагляду. До зовнішніх належать Президент України, Верховна Рада, Кабінет Міністрів, Рахункова палата та інші інституції, що контролюють ефективність видатків бюджетних коштів. Внутрішній контроль здійснюють Державна аудиторська служба, органи місцевої влади й виконавчі структури рад через перевірки та ревізії на місцях.

У структурі державного фінансового контролю України провідне місце належить органам, що наділені законодавчо визначеними функціями та повноваженнями, спрямованими на забезпечення законності, ефективності й результативності управління публічними фінансами. Їх діяльність регламентується базовими нормативними актами, насамперед Конституцією України, Бюджетним кодексом,

Законом України «Про Рахункову палату», Законом «Про Кабінет Міністрів України», а також численними підзаконними актами, постановами, методичними рекомендаціями та положеннями. Ці документи окреслюють як загальні засади контролю, так і специфіку реалізації окремих видів аудиту, наприклад, фінансового, аудиту ефективності та аудиту відповідності.

Кожен із органів системи контролю – Рахункова палата, Кабінет Міністрів України, Міністерство фінансів, НБУ, Державна аудиторська служба, органи місцевого самоврядування – виконує чітко визначені контрольні функції на своєму рівні. Наприклад, Рахункова палата здійснює зовнішній аудит використання коштів державного бюджету, Мінфін – розробляє методологічну базу внутрішнього аудиту та координує її впровадження, а Кабінет Міністрів забезпечує загальне управління бюджетним процесом і фінансовою політикою.

Таким чином, система нормативного регулювання й функціонального розмежування повноважень є основою для забезпечення ефективного державного фінансового контролю, спрямованого на запобігання порушенням, неефективному витрачання бюджетних коштів і підвищення прозорості фінансового управління.

Рахункова палата є основним органом державного фінансового контролю, що діє від імені Верховної Ради України. Відповідно до статті 98 Конституції України та Закону України «Про Рахункову палату» [3], її функції включають проведення фінансового аудиту, аудиту ефективності та аудиту відповідності. Палата перевіряє надходження і використання коштів державного бюджету, а також оцінює результативність і економність здійснених витрат. Її діяльність ґрунтується на принципах незалежності, об'єктивності та законності. За результатами контролю вона інформує парламент і може ініціювати позапланові перевірки.

Кабінет Міністрів України як вищий орган виконавчої влади, відповідає за проведення фінансової, бюджетної та податкової політики. Згідно зі статтею 116 Конституції України, уряд розробляє проект Державного бюджету, організовує його виконання та контролює дотримання фінансової дисципліни в центральних і місцевих органах. Він забезпечує функціонування державної фінансової системи, управління державною власністю, утворення резервних фондів, контроль за виконанням міждержавних економічних програм і реалізацію державної фінансової стратегії.

Міністерство фінансів України (далі – Мінфін) виконує роль методологічного центру у сфері внутрішнього контролю. Згідно з Бюджетним кодексом та Положенням про Мінфін цей орган розробляє нормативно-правові акти, координує внутрішній аудит, організовує управління державним боргом, впроваджує методологічні підходи до контролю за витратами бюджетних коштів. Однією з ключових функцій Міністерства є забезпечення прозорості фінансових процесів і підвищення ефективності системи управління публічними фінансами.

Система державного фінансового контролю в Україні має низку структурних і функціональних недоліків, які істотно знижують її ефективність. Однією з найвагоміших проблем є дублювання контрольних повноважень між ключовими органами – Кабінетом Міністрів України, Міністерством фінансів і Рахунковою палатою. Наприклад, Рахункова палата відповідно до Закону України «Про Рахункову палату» здійснює аудит ефективності використання бюджетних коштів, у той час як Кабінет Міністрів згідно із Законом «Про Кабінет Міністрів України» контролює виконання бюджету та реалізує фінансову політику, а Міністерство фінансів додатково проводить внутрішній аудит через розпорядників бюджетних коштів. Такий перетин функцій призводить до дублювання перевірок, перевантаження підконтрольних суб'єктів та розпорошення ресурсів.

Фінансовий контроль реалізується через кілька основних форм: фінансовий аудит, аудит ефективності, аудит відповідності, внутрішній фінансовий аудит і поточний моніторинг. Проте розподіл відповідальності за здійснення цих форм між різними суб'єктами контролю залишається нечітким, що ускладнює координацію перевірок і створює ризики конфлікту підходів.

Крім того, спостерігається недостатній рівень взаємодії між органами фінансового контролю. Це виявляється у слабкій інформаційній взаємодії, затримках у передачі матеріалів перевірок та обмеженій практиці спільного аналізу виявлених порушень. Відсутність централізованої інформаційної платформи лише поглиблює ці проблеми, ускладнюючи оперативне реагування та унеможливаючи ефективний контроль у реальному часі.

Для усунення вказаних недоліків необхідним є запровадження чіткого розмежування функцій контролюючих органів, нормативне закріплення механізмів координації, а також уніфікація

методичних підходів до проведення аудиту. Це сприятиме формуванню цілісної системи фінансового контролю, знижуючи адміністративне навантаження і підвищуючи результативність державного нагляду за публічними фінансами.

Отже, ефективність державного фінансового контролю в Україні залежить від чіткого нормативно-правового регулювання, функціонального розмежування повноважень між контролюючими органами та налагодженої міжвідомчої взаємодії. Усунення дублювання функцій, уніфікація методичних підходів і запровадження інформаційної координації сприятимуть підвищенню прозорості та результативності управління публічними фінансами.

Список використаних джерел

1. Пасічник В. М. Державний фінансовий контроль як чинник забезпечення національної безпеки України. *Публічне управління у сфері державної безпеки та митної справи*. 2023. Т. 38, № 3. С. 107–113. URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-3.16>
2. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні : Закон України від 26.01.1993 № 2939-XII : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12#Text> (дата звернення: 23.05.2025).
3. Про Рахункову палату: Закон України від 02.07.2015 р. № 576-VIII станом на 04.05.2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/576-19#Text> (дата звернення: 23.05.2025).
4. Сливка М. М. Поняття державного фінансового контролю та правовий статус суб'єктів його забезпечення. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 5. С. 624–627. URL: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.05.96>

Олешко Олексій Миколайович,

кандидат наук з державного управління,

доцент кафедри публічного управління та державної служби

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану в Україні особливої ваги набуває ефективне управління кадровим потенціалом публічної служби як ключової складової національної стійкості. Якісне кадрове забезпе-

чення державних інституцій є запорукою їх безперервного функціонування, адаптивності та здатності швидко реагувати на кризові виклики. Формування гнучких моделей управління персоналом, підвищення рівня професійної підготовки публічних службовців, збереження й мотивація кваліфікованих кадрів набувають критичного значення для забезпечення ефективного врядування. У таких умовах актуалізується потреба в розвитку стратегічного кадрового планування, запровадженні інноваційних HR-підходів і зміцненні інституційної спроможності публічної служби до дій в умовах високої динаміки безпекового середовища.

У контексті великої війни, що триває в Україні з 2022 року, органи публічної влади зіткнулися з масштабним викликом – дефіцитом кадрового потенціалу, який суттєво впливає на ефективність виконання функцій державного управління. Згідно статистичних даних про кількісний склад державних службовців станом на 31.03.2025, рівень вакантних посад на державній службі становив близько 16% загальної чисельності посад державної служби, це понад 30 тисяч не закритих вакансій на даний час. Такі показники перевищують всі дані періоду, до проголошення загального воєнного стану в країні [1].

Основними причинами дефіциту кадрів є мобілізація, евакуація працівників з тимчасово окупованих та прифронтових територій, а також загальне зниження привабливості державної служби в умовах підвищеного ризику й обмежених ресурсів. Подібна ситуація і в органах місцевого самоврядування.

Ці обставини зумовлюють необхідність перегляду підходів до управління кадровим потенціалом, зокрема: впровадження гнучких моделей зайнятості, розвитку цифрових HR-інструментів, підвищення мотивації та забезпечення умов професійного зростання для працівників публічного сектору в умовах кризової ситуації.

Зважаючи на виклики воєнного часу, важливо забезпечити безперервне функціонування публічної служби через створення системи оперативного реагування на зміни в кадровому складі. Це включає автоматизацію процесів добору персоналу, розвиток електронного документообігу та цифровізацію кадрового обліку. Особливої уваги потребує запровадження практики дистанційної роботи для окремих категорій службовців, що дозволяє зберегти людський капітал у регіонах з високим рівнем загрози.

Окремим напрямом має стати формування резерву кадрів, як на рівні центральних органів виконавчої влади, так і на рівні місце-

вих адміністрацій. Обов'язково внести відповідні зміни у закон України «Про державну службу» [2]. Попередня редакція закону, а саме від 16 грудня 1993 року № 3723-ХІІ, мала відповідне положення [3].

Практика кадрового резерву лишилась у місцевому самоврядуванні, стаття 16 закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» описує загальні процедури, пов'язані з його формуванням та веденням. Такий резерв повинен включати не лише осіб, які мають досвід державної служби, а й мотивованих спеціалістів з інших сфер, які бажають долучитися до публічного управління в умовах надзвичайної ситуації. У цьому контексті важливим є також розвиток програм адаптації та навчання нових працівників, що дозволяє скоротити період їхнього професійного входження в систему державного управління.

Додаткову увагу слід звернути на психоемоційну підтримку персоналу. Публічні службовці працюють у стресових умовах, що може призводити до вигорання, зниження продуктивності та зростання плинності кадрів. Тому важливою складовою кадрової політики є впровадження програм ментального здоров'я, підтримка work-life балансу, а також створення внутрішніх інституційних механізмів підтримки працівників.

Умови воєнного часу також сприяють активізації співпраці з міжнародними партнерами у сфері кадрової підтримки та інституційного розвитку. Ряд програм технічної допомоги спрямовані на підвищення професійної спроможності публічної служби через тренінги, обмін досвідом та залучення експертної підтримки. Важливо інтегрувати ці ресурси в національну кадрову політику, орієнтовану на довгостроковий результат.

Досвід інших країн, що стикалися з воєнними конфліктами, свідчить про критичну роль адаптивних стратегій управління кадровим потенціалом публічного сектору. Зокрема, Ізраїль, маючи багаторічний досвід функціонування в умовах постійної загрози безпеці, сформував систему мобільного управління кадрами, яка дозволяє гнучко перерозподіляти працівників між відомствами залежно від актуальних потреб. Уряд країни активно використовує резерви держслужбовців, а також залучає фахівців із приватного сектору на тимчасовій основі для виконання критично важливих завдань. Значну увагу Ізраїль приділяє цифровій безпеці, що забезпечує захищену дистанційну роботу держслужбовців навіть у періоди загострення конфліктів.

У Хорватії, яка пройшла кризу затяжну війну в 1990-х роках, було розроблено систему інституційного відновлення публічного управління через масштабні програми перепідготовки кадрів, зокрема для повернення фахівців, які були тимчасово відсторонені або евакуйовані. Державна служба адаптувалася до умов нестабільності завдяки спрощеним процедурам набору та залучення волонтерських ініціатив для тимчасового виконання функцій публічного управління. Крім того, значна частина навчальних програм для державних службовців була переорієнтована на управління кризовими ситуаціями та відновлення зруйнованої інфраструктури.

Ці приклади демонструють, що ключем до збереження та зміцнення кадрового потенціалу в умовах війни є інституційна гнучкість, стратегічне планування, тісна міжвідомча взаємодія та акцент на людський капітал як головний ресурс державної стабільності. Україна може використати ці напрацювання для формування власної моделі кадрової витривалості в умовах тривалого протистояння.

Отже, управління кадровим потенціалом публічної служби в умовах воєнного стану потребує глибокої трансформації як інституційних, так і організаційних підходів. Ключовими завданнями стають збереження кадрового ресурсу, створення умов для адаптації нових працівників, розвиток цифрових інструментів управління персоналом, а також підтримка психоемоційної стійкості службовців. Успішна реалізація цих напрямів забезпечить стабільність функціонування публічної служби, її здатність ефективно діяти в умовах криз та сприятиме зміцненню національної стійкості загалом.

Список використаних джерел

1. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 31.03.2025 р. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv/kilkisnij-sklad-derzhavnih-sluzhbovciv> (дата звернення: 02.06.2025).
2. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 02.06.2025).
3. Про державну службу : Закон України від 16 грудня 1993 року № 3723-XII. URL : <https://kh.ukrstat.gov.ua/zakon-ukrainy-pro-derzhavnu-sluzhbu> (дата звернення: 02.06.2025).
4. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення: 02.06.2025).

Ткачова Світлана Сергіївна,

*кандидат економічних наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету,
м. Харків, Україна*

Ляпін Андрій Валерійович,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
факультету менеджменту, адміністрування та права
Державного біотехнологічного університету,
м. Харків, Україна*

ЦИФРОВА ВІДБУДОВА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: МІЖ ІНФРАСТРУКТУРОЮ ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИМ КАПІТАЛОМ

Повномасштабне російське вторгнення в Україну на початку 2022 року кардинально змінило не лише безпековий порядок денний держави, але й вимоги до публічного управління. Перед країною постало завдання щодо відбудови національної інфраструктури, системи управління, соціальної сфери, з урахуванням нових реалій, очікувань громадян і глобальних трендів. У цьому контексті публічне управління більше не могло залишатися в межах паперової бюрократії: цифрова трансформація стала не побажанням, а обов'язковою умовою ефективного врядування.

Цифрові інструменти довели свою життєву необхідність вже в перші тижні війни: саме через мобільні застосунки та електронні платформи громадяни отримували гуманітарну допомогу, документи, довідки, навіть записувались до лав ЗСУ. За даними Мінцифри, у 2023 році платформою «Дія» користувалося вже понад 19 млн громадян, а 14 державних послуг стали повністю доступними онлайн [1]. Окрім того, запущено унікальні для воєнного часу сервіси, такі як: «Відновлення», «Допомога», «Дія.Резидент», «Дія.Військовий» тощо. Усе це стало не лише інструментами виживання, а й основою нової архітектури цифрового публічного управління.

Однак післявоєнна відбудова не може обмежуватись лише технологічною модернізацією. Справжнім викликом є людський капітал. За оцінками Інституту цифрових трансформацій, понад 35% державних службовців у регіонах не володіють елементарними навичками роботи з цифровими платформами [2]. Це породжує ризик

формального «оцифрування» процесів без реальної зміни управлінських практик. Тому, концепція управління знаннями та інтелектуальним капіталом має стати ключовим елементом публічного управління нового покоління. Вона передбачає не лише технічне забезпечення роботи органів влади, але й розвиток цифрової грамотності, корпоративної культури, обміну досвідом та аналітики на основі даних.

Міжнародний досвід публічного управління вказує Україні чіткий вектор. У Південній Кореї, наприклад, 5G-мережі охоплюють 95% населених пунктів, а 80% звернень до муніципалітетів обробляються автоматизовано за допомогою штучного інтелекту [3]. В Естонії завдяки системі X-Road 99% держпослуг доступні онлайн, а рівень довіри до е-урядування стабільно перевищує 90% [4]. Ці моделі базуються не лише на техніці, ключову роль у них відіграє грамотне стратегічне управління, міжвідомча взаємодія та участь громадян.

Україна вже зараз демонструє приклади впровадження подібних практик. У Харківській області цифровізація місцевого управління дозволила підвищити ефективність виконання адміністративних процедур на 35% [5]. У межах ініціативи «Дія.Центр» створюються фронтофіси нового типу, де громадяни можуть отримати доступ до державних сервісів незалежно від місця проживання. Це особливо актуально для внутрішньо переміщених осіб (ВПО) і мешканців деокупованих територій.

Разом з тим, важливо враховувати і слабкі місця. За даними Держінспекції зв'язку, лише 65% населених пунктів мають стабільний доступ до швидкісного інтернету, а в деяких регіонах цей показник не перевищує 30% [6]. Окремою проблемою є фрагментація державних реєстрів та недостатній рівень інтеграції між ними. Без вирішення цих питань говорити про повноцінне електронне урядування буде передчасно.

У відповідь на ці виклики Національний інститут стратегічних досліджень пропонує інтегровану модель цифрового публічного управління післявоєнного періоду, яка базується на трьох таких складових, як: 1) технологічна платформа (хмари, API, безпечна дата-інфраструктура); 2) нормативно-правове регулювання (кібербезпека, стандарти захисту даних, єдині реєстри); 3) управління знаннями (навчання, цифрова інклюзія, аналітика, обмін досвідом). За прогнозами Національного інституту стратегічних дослі-

джень, впровадження такої моделі дозволить щороку економити до 1,2 млрд євро лише на зниженні адміністративного навантаження, а також сприятиме зростанню рівня довіри громадян до держави [7].

У підсумку, післявоєнна відбудова – це не лише фізичне відновлення, це можливість перезапуску всієї моделі публічного управління, побудови нового суспільного договору між громадянином і державою. Цифрова трансформація разом з реалізацією концепції управління знаннями та інтелектуальним капіталом мають стати основою нової моделі, яка зробить можливим перехід: від відновлення до розвитку, від виживання – до інноваційної держави.

Список використаних джерел

1. Звіт про впровадження платформи “Дія”. *Міністерство цифрової трансформації України*. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Дослідження цифрової грамотності держслужбовців України. *Інститут цифрових трансформацій*. 2022. URL: <https://idt-ua.org> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Розвиток цифрових сервісів у сфері публічного управління. *Уряд Південної Кореї*. 2021. URL: <https://www.korea.go.kr> (дата звернення: 20.05.2025).
4. eEstonia. *Офіційний сайт цифрового урядування Естонії*. 2023. URL: <https://e-estonia.com> (дата звернення: 20.05.2025).
5. Звіт про цифровізацію регіону. *Харківська обласна державна адміністрація*. 2023. URL: <https://kharkivoda.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2025).
6. Інформація про стан розгортання мережі 5G та доступ до широко-мобільного інтернету. *Державна інспекція зв'язку України*. 2023. URL: <https://nkrzi.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2025).
7. Аналітична доповідь: економічний ефект цифровізації державного управління. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2023. URL: <https://niss.gov.ua> (дата звернення: 20.05.2025).

Войніканіс-Мирський Ян Сергійович,
аспірант

кафедри публічного управління і проектного менеджменту
ННІ менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна

ПОНЯТТЯ «НАЛЕЖНЕ ВРЯДУВАННЯ» У НОРМАТИВНО-ПРАВОВИХ АКТАХ УКРАЇНИ

Попри те, що належне врядування активно й цілеспрямовано впроваджуються в системах публічного управління багатьох дер-

жав і довело свою результативність на практиці, в Україні ще не сформовано системних організаційно-правових засад для його розвитку.

Нагадаємо, що сама ідея належного врядування запропонована ООН і активно підтримується цією організацією з кінця 90-х років минулого століття. За визначенням ООН (2009 р.), належне врядування (для усіх рівнів публічного управління) має 8 основних характеристик: 1) громадська участь; 2) орієнтація на консенсус; 3) підзвітність; 4) прозорість; 5) чутливість; 6) дієвість і ефективність; 7) справедливість і всеосяжність; 8) дотримання верховенства права. Належне врядування передбачає мінімізацію та запобігання корупції, врахування думок меншин та уразливих верств населення, орієнтацію на сталий розвиток [14].

На рівні ЄС у 2007 р. прийнято Стратегію інновацій та належного врядування на місцевому рівні [13], у якій визначено 12 принципів належного демократичного врядування на місцевому рівні.

На основі контент-аналізу використання терміну «належне врядування» у нормативно-правових актах України можна згрупувати документи за їх цілями.

Нормативно-правові документи «Україна – НАТО».

Варто відзначити, що перш в Україні у документах належне врядування розглядалося в безпековому контексті. Так, цільовим планом Україна – НАТО на 2008 рік було передбачено «провести громадські слухання на тему «Боротьба з корупцією та забезпечення належного врядування в рамках реалізації Україною політики євроатлантичної інтеграції України» [10]. Також пріоритетним завданням Річної національної програми співробітництва Україна - НАТО на 2012 рік було «розробити проекти концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні і плану заходів з її реалізації (з урахуванням основних стратегічних напрямів реформування місцевого самоврядування в Україні, схвалених на Міжнародних муніципальних слуханнях «Розвиток належного врядування на місцевому та регіональному рівнях») [6]. Так, реформування місцевого самоврядування, а також належне врядування розглядалися як чинники національної безпеки.

Нормативно-правові документи «Україна та Європейський Союз»

Про обрання шляху розвитку належного врядування свідчить План дій Ради Європи для України 2008-2011 роки [4]. Цим доку-

ментом підтверджується той факт, що Україна на той час була обра- на як одна з держав, в яких почали впроваджувати щільні проекти у сфері належного врядування.

Належне врядування згадується в Статті 3 Угоди про асоці- ацію між Україною та ЄС, 2014 року [11], зокрема визначено, що «Сторони визнають, що принципи вільної ринкової економіки ста- новлять основу для їхніх відносин. Верховенство права, належне врядування, боротьба з корупцією, боротьба з різними формами транснаціональної організованої злочинності й тероризмом, спри- яння сталому розвитку ...».

Варто відзначити, що у зверненні до інституцій ЄС щодо по- глиблення співробітництва між Україною та ЄС у 2018 році Вер- ховна Рада України підтвердила «свою відданість спільним євро- пейським політичним та правовим цінностям, принципам вільної ринкової економіки, верховенства права, належного врядування та сталого розвитку» [7].

Програмою фінансової підтримки України від ЄС продовж 2024–2027 років «Ukraine Facility» як одне з головних завдань визна- чено забезпечення основних цінностей та належного врядування [5].

Нормативно-правові документи «Україна та інші держави».

Угодою про політичне співробітництво, вільну торгівлю і стра- тегічне партнерство між Україною та сполученим королівством ве- ликої Британії і Північної Ірландії (2020 р.) [12] передбачено, що «Сторони підтверджують свою відданість верховенству права, на- лежному врядуванню, боротьбі з корупцією ...» (п. 6 ст. 2).

Меморандумом про взаєморозуміння між Міністерством еко- номіки України та Швейцарською Конфедерацією щодо впрова- дження Конкурсу проектів з економічного відновлення та відбудови України у співпраці зі швейцарськими компаніями (2025 р.) перед- бачено, що «відповідна діяльність пов'язана з «іі. Належним вряду- ванням, підзвітністю Уряду України громадянам та доброчесності у суспільному житті, включаючи активну боротьбу з корупцією» [3].

Статтею III Двосторонньої безпекової угоди між Україною та Сполученими Штатами (2024 р.) [1] передбачено: «5. Продовження підтримки реалізації ефективного порядку денного реформ в Укра- їні, включно з посиленням належного врядування, боротьбою з ко- рупцією, повагою до прав людини та верховенства права, необхідних для просування України на шляху до євроатлантичних прагнень».

Нормативно-правові документи України

Попри декларування наміру розбудовувати належне врядування, в українських нормативно-правових документах ще мало згадується термін «належне врядування».

Суттєвим позитивним кроком на шляху розвитку належного врядування можна вважати той факт, що в Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки головний фокус робиться саме на принципах належного врядування [2].

Новим Законом України «Про основні засади державної кліматичної політики» (2024 р.) [9], а саме статтею 6 передбачено, що «для досягнення цілей державної кліматичної політики, дотримання принципів належного врядування у здійсненні державної кліматичної політики центральні органи виконавчої влади, визначені статтею 5 цього Закону, можуть створювати консультативні, дорадчі чи інші допоміжні органи з питань зміни клімату».

Серед стратегічних завдань, визначених Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки, є таке завдання, як «сприяння інститутам громадянського суспільства у впровадженні в їх діяльність принципів підзвітності, прозорості, публічності та належного врядування» [8].

Проведене дослідження дозволяє зробити такі висновки:

1. Якщо проаналізувати українське законодавство, то в цілому воно відповідає принципам належного врядування – від Конституції України до урядових документів. Проте, у вітчизняних нормативно-правових актах національного рівня термін «належне врядування» ще не знайшов значного поширення. На нашу думку, його слід застосовувати з метою забезпечення повноти практичної реалізації концепції належного врядування, що зрештою забезпечить і практичні синергійні результати.

2. Українська держава на міжнародному рівні підтвердила свою позицію щодо прийняття до впровадження концепції належного врядування, що підтверджується угодами щодо європейської та євроатлантичної інтеграції, міждержавної співпраці. У сучасних умовах війни належне врядування слід розглядати як чинник національної безпеки і тому необхідно оперативного почати здійснювати всебічне його забезпечення: правове, організаційне, фінансове, інформаційне та інше.

Список використаних джерел

1. Двостороння безпекова угода між Україною та Сполученими Штатами Америки від 13.06.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/840_001-24#Text
2. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
3. Меморандум про взаєморозуміння (Меморандум) між Міністерством економіки України та Швейцарською Конфедерацією в особі Державного секретаріату з економічних питань (SECO) щодо впровадження Конкурсу проектів з економічного відновлення та відбудови України у співпраці зі швейцарськими компаніями з 23.01.2025 по 31.12.2028: 23.01.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/756_001-25#Text
4. План дій Ради Європи для України 2008-2011 роки. 25 червня 2008 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_929#Text
5. План для Ukraine Facility 2024–2027. URL: plan-ukraine-facility.pdf
6. Про затвердження Річної національної програми співробітництва Україна – НАТО на 2012 рік : Указ Президента України від 19 квітня 2012 року № 273/2012. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2012#Text>
7. Про звернення Верховної Ради України до інституцій Європейського Союзу щодо поглиблення співробітництва між Україною та Європейським Союзом : Постанова верховної Ради України від 5 липня 2018 року № 2490-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2490-19#Text>
8. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 7 вересня 2021 року № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>
9. Про основні засади державної кліматичної політики : Закон України від 8 жовтня 2024 року № 3991-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3991-20#Text>
10. Про Цільовий план Україна – НАТО на 2008 рік у рамках Плану дій Україна – НАТО : Указ Президента України від 1 квітня 2008 року № 289/2008. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/289/2008#Text>
11. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Ратифіковано із заявою Законом № 1678-VII від 16.09.2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
12. Угода про політичне співробітництво, вільну торгівлю і стратегічне партнерство між Україною та сполученим королівством великої Британії і Північної Ірландії від 08.10.2020. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/826_001-20#Text
13. Extract from the Valencia Declaration 15th Conference of European Ministers responsible for local and regional government. Valencia, Spain, 2007. URL: <https://rm.coe.int/1680701699>
14. What is Good Governance? United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. 2009. URL: <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>

Гайдар Ігор Валерійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Запровадження режиму воєнного стану в Україні створило нові реалії функціонування публічного управління. Війна актуалізувала не лише питання національної безпеки, а й потребу в гнучкому, інклюзивному та демократичному управлінні на всіх рівнях. Громадська участь, зокрема на рівні місцевого самоврядування, стала потужним ресурсом мобілізації суспільства, забезпечення ефективної взаємодії між органами публічної влади та громадянами, а також засобом контролю і впливу на рішення в кризових умовах.

Метою дослідження стало визначення шляхів забезпечення громадської участі у системі прийняття управлінських рішень на місцевому рівні в умовах війни.

Запровадження правового режиму воєнного стану в Україні призвело до зміщення акцентів, а саме: зросла роль виконавчої вертикалі, оперативного прийняття рішень і централізації функцій у системі публічного управління в Україні. У таких умовах громадська участь трансформувалась з традиційної участі в ухваленні рішень до мобілізаційної взаємодії: волонтерство, допомога внутрішньо переміщеним особам, координація евакуації, формування добровільних формувань тощо.

Таким чином, розуміння громадської участі у системі публічного управління зазнало певних змін та розширило свій функціонал.

Громади стали осередками самоорганізації, оперативного управління ресурсами, реалізації гуманітарних і безпекових ініціатив. Форми прямої демократії на кшталт громадських слухань або референдумів фактично не застосовуються, проте значно активізувалися інші механізми:

- неформальні платформи взаємодії з військовими адміністраціями;
- цифрові інструменти збору запитів і координації допомоги;
- зростання впливу локальних ініціатив і петицій;
- нові моделі лідерства через громадські об'єднання, волонтерські центри [3].

Це створює підґрунтя для переосмислення ролі громадськості в публічному управлінні.

Система публічного управління не адаптована до потреб участі громадян в умовах війни та потерпає від основних проблем, серед яких:

- Фрагментарне правове регулювання, що включає відсутність спеціального закону про місцевий референдум, застаріле положення про загальні збори, нечіткі процедури громадських ініціатив та слухань, тощо;
- Правовий вакуум в умовах війни: нормативні акти не враховують специфіку громадської участі в умовах надзвичайного чи воєнного стану;
- Інституційна нерівність між громадами: різна якість та наявність процедури участі залежно від фінансово-організаційного потенціалу громад;
- Недостатня інтеграція інноваційних форм участі: громадський бюджет, петиції та електронна участь не мають належного правового статусу в умовах війни;
- Низька обізнаність та соціальні бар'єри: слабе розуміння громадянами власних прав, патерналістські очікування, обмежений доступ до участі вразливих груп;
- Неімплементовані міжнародні стандарти: не ратифікований Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування;
- Відсутність сталої інфраструктури для участі: нестача консультативних центрів, механізмів підтримки громадських ініціатив [1; 4].

Усе це потребує забезпечення громадської участі на місцевому рівні в умовах війни та повоєнного відновлення. Отже, важливо врахувати шляхи нормативного та практичного забезпечення такої участі, а саме:

1. Прийняття спеціального закону про місцевий референдум з чіткими механізмами ініціювання, голосування та реалізації рішень.
2. Створення правової рамки для громадської участі в умовах надзвичайного або воєнного стану з урахуванням можливості дистанційної участі, спрощення процедур і адаптації до умов окупації або евакуації.
3. Уніфікація мінімальних стандартів участі в усіх громадах шляхом розробки типових положень про громадські слухання, ініціативи, петиції з урахуванням дії правового режиму воєнного стану на території України.

4. Законодавче закріплення інноваційних форм участі як обов'язкових або рекомендованих практик з доступними онлайн-інструментами для участі в умовах війни.

5. Розробка національної програми з правової просвіти та громадянської участі молоді, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю з використанням цифрових засобів комунікації.

6. Ратифікація Додаткового протоколу до Європейської хартії місцевого самоврядування, що гарантує право участі громадян у справах місцевої влади.

7. Створення Центрів громадської участі при громадах для консультування, підтримки ініціатив та залучення жителів до прийняття рішень.

Громадська участь в Україні набула нової ролі в умовах війни не лише як форма демократичного контролю, а як необхідний елемент публічного управління. Водночас її нормативна база залишилась у довоєнному форматі й потребує комплексного перегляду.

Запропоновані шляхи трансформації дозволять не лише подолати наявні бар'єри, а й сформувану нову якість взаємодії між органами публічної влади та громадянським суспільством у післявоєнний період. Побудова прозорої, інклюзивної та стійкої системи участі стане запорукою демократичного повоєнного відновлення України та основою її державності.

Список використаних джерел

1. Бути громадському бюджетуванню під час воєнного стану, чи ні? ULEAD з Європою. URL: <https://www.u-lead.org.ua/news/519>
2. Бюджет участі в умовах війни: як його проводять міста? Transparency International Ukraine. URL: <https://ti-ukraine.org/news/byudzheth-uchasti-v-umovah-vijny-yak-jogo-provodyat-mista>
3. Вплив воєнного стану на використання електронних інструментів демократії. *Administrative and Public Policy*. 2023. № 3(27). С. 134–144.
4. Громадська участь в умовах воєнного стану в Україні. *Public Management and Law*. 2023. № 7.
5. Додатковий протокол до Європейської хартії місцевого самоврядування про право участі у справах місцевої влади : міжнародний документ від 18.11.2009 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/994_946
6. Електронна демократія в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку/ UPLAN - Платформа аналітики та адвокації. URL: <https://uplan.org.ua/elektronna-demokratiia-v-ukraini-cuchasnyi-stand-ta-perspektyvy-rozvytku>
7. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/stand-rozvytku-hromadyanskoho-suspilstva-v-ukrayini-u-2023-2024>

Кушнір Анастасія Олегівна,
здобувач ступеня доктора філософії
кафедри управління та адміністрування
ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Родченко Володимир Борисович,
доктор економічних наук, проф.,
директор ННІ «Каразінська школа бізнесу»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

МИРОТВОРЧА ОСВІТА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ЗГУРТОВАНOSTІ В ГРОМАДАХ

Військові конфлікти мають комплексний вплив на всі сфери життя суспільства, зачіпляючи безпеку, фізичне та психологічне здоров'я громадян, формуючі негативні екологічні та продовольчі наслідки, пригнічуючі економічний розвиток громади, країни та регіону. Політична та економічна диверсифікація, різний рівень та форма впливу конфлікту на постраждале населення, вимушене переміщення, зміщення акцентів з забезпечення прав національних меншин, гендерної рівності та підтримки вразливих груп населення – все це формує соціальну напругу під час збройних конфліктів, оскільки вплив насильства посилює просоціальність усередині соціальних груп, а не між ними [8].

Така соціальна напруга негативно впливає на стабільність та безпеку і підвищує ризики конфліктів. В свою чергу, соціальна згуртованість, стабільність та довіра як протилежність соціальної напруги є найважливішими детермінантами соціально-економічного розвитку, інституційної якості та політичних режимів [8]. Тому важливо розробляти та використовувати ефективні інструменти забезпечення позитивної соціальної взаємодії в громадах, сприяючи тим самим соціально-економічному розвитку району та регіону. Одним з таких інструментів може бути саме миротворча освіта, яка сприяє розбудові сталого миру та взаєморозуміння.

Соціальна згуртованість, яка охоплює міжгрупову довіру, спільну ідентичність та співпрацю часто знижується в суспільствах, що постраждали від війни [4]. Це проявляється в різних розрізах. Індивідуальний військовий досвід значно знижує довіру, що підкреслює тривалі

психологічні та соціальні наслідки насильства для міжособистісних стосунків після конфлікту [5]. Груповий пригнічений психологічний стан та власний досвід підриває як соціальну, так і політичну довіру в громаді. Більш того, конфлікт послаблює ідентифікацію з ширшою спільнотою, часто посилюючи вузькогрупові ідентичності та поглиблюючи соціальні розбіжності. Приплив переміщених осіб до приймаючих громад також може дестабілізувати існуючий етнічний склад, знизити соціальну згуртованість та загострити економічну конкуренцію [2]. Вимушене переміщення через конфлікт посилює напруженість як між переміщеними особами та приймаючими громадами, так і між тими, хто поїхав та тими, хто залишився [7].

Усі ці прояви конфлікту посилюють соціальну напругу в громадах, впливаючи на відносини між різними групами: вимушено переміщені особи, представники місцевої влади, представники правоохоронних органів, військові, національні меншини тощо. На прикладі Яготинської міської територіальної громади було проведено опитування з метою виявлення проявів соціальної напруги.

З опитуваних 37,4% зазначили, що знають про випадки конфліктів, напруги чи непорозуміння в громаді, 27,9% обрали, що можливо знають, а 37,4% – не знають про такі випадки. Як ми бачимо на рис. 1 у розрізі різних груп, більшість оцінює рівень напруги як «3» для місцевої влади, «3» – для ВПО, «3» – для представників правоохоронних органів, і «1» – для військових. При цьому, середня оцінка складає 2,95 для місцевої влади, 2,39 – для ВПО, 2,61 – для військових, 2,93 – для представників правоохоронних органів. Це є відносно низьким показником, але вказує на потенціал до загострення, особливо з точки зору посилення політичної недовіри.

Місцеві органи влади відіграють вирішальну роль у сприянні соціальній згуртованості в громадах, особливо перед обличчям таких викликів, як кризові ситуації та збройні конфлікти. Одним із інструментів, які може використовувати місцева влада для подолання напруги в громаді, є миротворча освіта.

Освіта в дусі миру розглядається як процес набуття знань, навичок та моделей поведінки, що дозволяють людині жити в гармонії з собою та навколишнім світом, що, у свою чергу, може сприяти розбудові соціальної згуртованості та сталого миру [1]. Така освіта в громадах сприяє взаєморозумінню між людьми, зміцнює міжгрупову довіру, формує багато перспективний погляд, сприяє примиренню та порозумінню, та підвищує мотивацію мешканців громади до участі у розбудові миру (рис. 2) [3; 6].

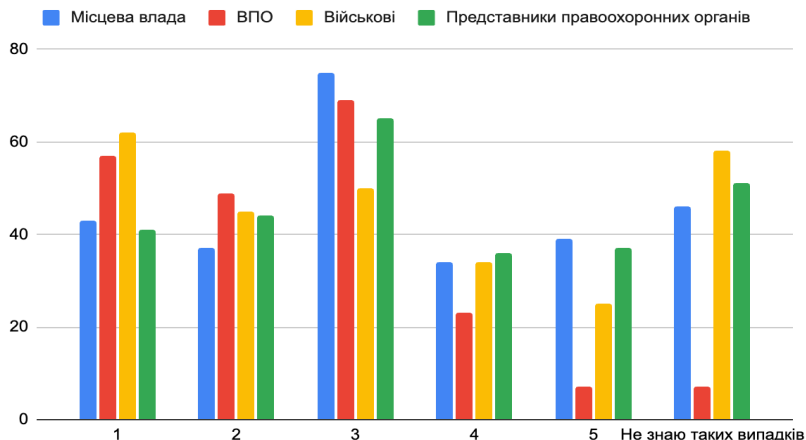


Рисунок 1. Оцінка рівня напруги чи непорозуміння між різними групами населення в Яготинській міській територіальній громаді за 5-ти бальною шкалою, де 1 – низький рівень напруги, а 5 – найвищий.

Figure 1. Assessment of the level of tension or misunderstanding between different population groups in the Yagotyn urban territorial community on a 5-point scale, where 1 is the low level of tension and 5 is the highest.

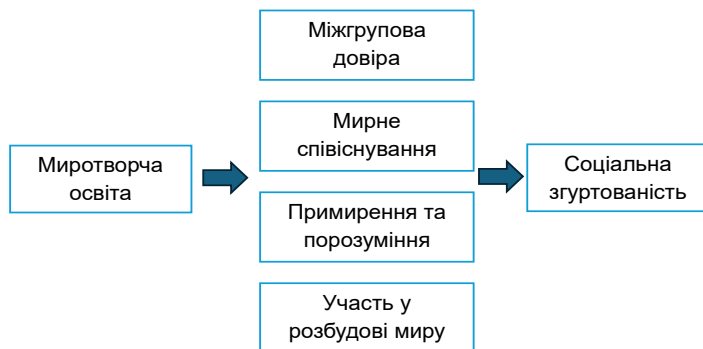


Рисунок 2. Вплив миротворчої освіти на соціальну згуртованість.
Figure 2. The impact of peacebuilding education on social cohesion.

Місцеві органи влади, просуваючи у громадах миротворчу освіту, можуть забезпечувати адаптацію таких освітніх ініціатив до конкретних культурних та соціальних контекстів, тим самим сприяючи формуванню екологічного та мирного суспільного діалогу, вкоріненню практик миробудування в повсякденне життя населення. Це дозволить формувати соціальну згуртованість в громаді та підвищувати місцеву легітимність і стабільність.

Список використаних джерел

1. Акіліна О. В., Панченко А. Г. Практики миротворчої освіти Латвії та Естонії. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2023. № 1(74). С. 128–136.
2. Baloch A., Shah S. Z., Noor Z. M., Lacheheb M. The economic effect of refugee crises on neighbouring host countries: Empirical evidence from Pakistan. *International Migration*. 2017. № 55(6). P. 90–106.
3. Cromwell A. Building social capital through encounter-based peace education: how Pakistani youth sustain motivation for peacebuilding and social cohesion. *Compare*. 2022. P. 1–19.
4. Fiedler C. What Do We Know about How Armed Conflict Affects Social Cohesion? A Review of the Empirical Literature. *International Studies Review*. 2023. № 25(3).
5. Kijewski S., Freitag M. Civil war and the formation of social trust in Kosovo: Posttraumatic growth or war-related distress? *Journal of conflict resolution*. 2018. № 62(4). P. 717–742.
6. Komatsu T. Peace Education Approach: Unity in Diversity? 2024. P. 127–131.
7. Mayer S. J., Dollmann J., Jacobsen J., & Walter L. Armed conflict as a threat to social cohesion: Large-scale displacement and its short-and long-term effects on in-group perceptions. *Research & Politics*. 2024. №11(2).
8. Vesco Paola et al. The impacts of armed conflict on human development: A review of the literature *World Development*. 2025. № 187.

Ленков Олексій Сергійович,

аспірант

кафедри публічного управління і проектного менеджменту
ННІ менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ВІЙНИ

Формування системи антикризового управління розвитком територіальних громад в Україні в сучасних умовах війни є кри-

тично важливим завданням, виконання якого посилює стійкість соціально-економічних та управлінських систем до можливих загроз, передусім пов'язаних з воєнними діями.

Одразу відзначимо відмінність кризи та надзвичайної ситуації, яких зараз через воєнну агресію російської федерації дуже багато. Так, відповідно до визначення відомого в Україні вченого в галузі державного управління В. Д. Бакуменка криза – «це тимчасове призупинення або припинення функціонування окремих елементів чи інститутів системи; значне поглиблення і загострення наявних конфліктів, напруженості; перерва у функціонуванні будь-якої системи з позитивним чи негативним для неї наслідком» [1, с. 354]. Отже, криза – це виникнення ситуацій, які загрожують сталій життєдіяльності територіальної громади і потребують своєчасного втручання.

У свою чергу, за визначенням науковця А.В.Дацюка, «надзвичайна ситуація – це порушення нормальних умов життя і діяльності людей, спричинене аварією, катастрофою, стихійним лихом, небезпечними діями терористичного і антиконституційного характеру або вторинними факторами ураження у воєнний час, що призвели (можуть призвести) до загибелі людей, тварин і рослин, значних матеріальних збитків та завдати шкоди довкіллю» [1, с. 460]. Таким чином, надзвичайна ситуація – це певна негативна подія, яка сталася в громаді. Якщо співвідносити дані поняття, то криза є більш загальним поняттям, вона може серед іншого зумовлюватися і надзвичайними ситуаціями. В умовах війни така ймовірність є дуже високою для багатьох територіальних громад.

Узагальнення типологій криз з різних наукових джерел дозволяє виокремити такі типи криз: закономірні і несподівані, загальні і локальні, затяжні і короточасні, легкі і важкі, явні і приховані, керовані і некеровані, передбачувані і непередбачувані, зовнішні і внутрішні, часткові і системні, типові і нетипові, політичні, соціальні, економічні, екологічні, демографічні, міграційні, фінансові, технологічні, ресурсні, організаційні, психологічні. Очевидно, що дана типологія не є повною, але вона дозволяє побачити, що в сучасній Україні більшість прикордонних громад, а також громад, які постійно страждають від російської агресії, присутні майже всі типи криз. Це якраз і доводить, що необхідно формувати систему антикризового управління розвитком територіальних громад в Україні в сучасних умовах війни.

Необхідно відзначити, що в багатьох державах розроблені рамкові документи антикризового управління, які в основному стосуються природних лих, інцидентів та аварій. На нашу думку, з метою вироблення найбільш сучасних та системних підходів антикризового управління для вітчизняних територіальних громад, доцільним є вивчення і такого зарубіжного досвіду, особливо документів.

Наприклад, в Австралії схвалено Australian government crisis management framework [2] для роботи передусім з надзвичайними ситуаціями. Проте, багато положень цього рамкового документу можна використати в нинішніх умовах війни в Україні, особливо щодо чіткого визначення механізму координації публічно-управлінських дій.

Відповідно до розробленої Урядовим офісом Естонії методології прийняття антикризових рішень на основі даних [3], механізм та інструменти управління кризою мають функціонально охоплювати такі тематичні сфери: обізнаність про ризики, підготовленість до кризових ситуацій та наявність методик визначення збитків. Аналіз даного підходу дозволяє виокремити такі важливі аспекти антикризового управління на місцевому рівні:

- забезпечення обізнаності про ризики та управління ризиками;
- здійснення оцінювання вразливості, що допомагає визначити сфери та види діяльності, які можуть бути проблематичними під час реагування на гостру кризу, наприклад брак ноу-хау чи інформації, брак навичок, недостатнє обладнання, ресурси, люди тощо
- картографування ризиків та їх оцінювання;
- картографування наявних ресурсів в кризовій ситуації (наприклад, обладнання, спеціальний інвентар або людські ресурси);
- формування профілів ризиків;
- співпраця та обмін інформацією між різними рівнями системи антикризового управління, в тому числі на міждержавному рівні;
- суттєва роль регіонального рівня управління, на якому координуються дії відповідно до інтегрованого регіонального бачення ситуації;
- важливість запровадження стандартизованого підходу до оцінювання ризиків з посиленням залученням приватних стейкхолдерів з відповідної сфери;
- наявність мотиваційного (додаткового) бюджетного фінансування місцевого самоврядування з національного бюджету для врегулювання кризових ситуацій.

Аби ж не допустити в територіальних громадах кризових ситуацій, доцільно використовувати й підходи ризик-менеджменту як зі сфери бізнесу, так і з зарубіжного відповідного досвіду. Наприклад, австралійська Кетрінська міська рада (Katherine Town Council) розробила власну нормативну рамку з управління ризиками, яка містить положення про принципи, підхід міської ради до управління ризиками, завдання ради, культуру управління ризиками, опис процесу управління ризиками (ідентифікація, аналіз, оцінювання, управління ризиками, комунікація та консультації, моніторинг) та ін. [4].

Для вітчизняного місцевого самоврядування питання запровадження антикризового управління та ризик-менеджменту складне з огляду на фінансовий і кадровий дефіцит. Проте, з огляду на нинішню ситуацію, це дуже необхідно. Аби розпочати процес запровадження такого управління в місцеві системи врядування доцільним вбачається створення багатосторонніх антикризових робочих груп за сферами і галузями при органах місцевого самоврядування. Проте, важливо, щоб ці робочі групи працювали злагоджено і з залученням різних груп стейкхолдерів. З цією метою насамперед треба здійснити підготовку фахівців-координаторів цих робочих груп. В ідеалі така підготовка має здійснюватися на регіональному рівні.

У цій публікації лише актуалізовано формування системи антикризового управління розвитком територіальних громад в Україні в сучасних умовах війни. Для системного її розроблення необхідно проводити подальші наукові дослідження за усіма змістовими складовими антикризового управління.

Список використаних джерел

1. Енциклопедичний словник з державного управління. уклад. : Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін. ; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
2. Australian government crisis management framework version 3.3 September 2023. URL: https://www.pmc.gov.au/sites/default/files/resource/download/australian-government-crisis-management-framework_0.pdf
3. Government data-driven decision-making (DDDM) framework implementation. Test case: crisis management. June 2022. Project is funded by the European Union. URL: https://reform-support.ec.europa.eu/system/files/2024-02/Deliverables%202.2_edited%20%2B%20cover.pdf
4. Risk management framework. Katherine Town Council. 2022. 13 p. URL: <https://www.katherine.nt.gov.au/documents/464/risk-management-framework-2022>

Нестеренко Віктор Олександрович,
аспірант

кафедри публічної політики
ІННІ "Інститут державного управління"

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків Україна

ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ЗАХИЩЕНОГО ШІ-ОРІЄНТОВАНОГО СЕДО В ЗБРОЙНИХ СИЛАХ УКРАЇНИ

У сучасних умовах гібридної війни та активного протистояння у цифровому просторі підвищується потреба в ефективному управлінні інформаційними потоками в оборонному секторі. Одним із ключових інструментів забезпечення інформаційної переваги є система електронного документообігу (СЕДО) [1]. Застосування штучного інтелекту (ШІ) у поєднанні з захищеним СЕДО відкриває нові можливості для оптимізації процесів управління, підвищення оперативності рішень і забезпечення безпеки військової інформації. Проте реалізація таких систем у Збройних Силах України (ЗС України) пов'язана з низкою викликів, які потребують комплексного аналізу та науково-технічного обґрунтування.

1. Теоретичні засади впровадження СЕДО з елементами ШІ.

СЕДО – це автоматизована інформаційна система, призначена для створення, зберігання, обробки, маршрутизації та архівування електронних документів. У військовому контексті СЕДО має відповідати підвищеним вимогам безпеки, надійності та сумісності з іншими системами управління військами [2]. Додавання ШІ-орієнтованих компонентів дозволяє суттєво розширити функціональність СЕДО, зокрема:

- автоматичне класифікування та маркування документів;
- виявлення потенційних загроз і витоків інформації;
- адаптивне управління документопотоками залежно від бойової обстановки;
- аналіз даних для підтримки прийняття рішень.

ШІ в такій системі реалізується через машинне навчання, обробку природної мови (NLP), експертні системи, системи прогнозування ризиків та інші алгоритми інтелектуальної обробки інформації.

2. Перспективи впровадження захищеного ШІ-орієнтованого СЕДО в ЗС України.

Підвищення ефективності управлінських процесів. Інтеграція ШІ до захищеного СЕДО ЗС України забезпечує зниження навантаження на персонал, автоматизацію рутинних завдань та пришвидшення проходження документів. Це критично важливо в умовах бойових дій, коли час реагування визначає успіх операції.

Підтримка прийняття рішень у реальному часі. ШІ-модулі можуть оперативнo аналізувати вхідні дані, прогнозувати загрози, формувати аналітичні довідки та рекомендації для командирів (начальників) усіх рівнів. Це посилює спроможності ситуаційної обізнаності та мінімізує людський фактор у прийнятті критичних рішень.

Безперервність функціонування в умовах кібервійни. Захищена ШІ-орієнтована СЕДО має потенціал до автоматичного відновлення працездатності після кібератак, а також до виявлення аномальної поведінки в системі, що є свідченням втручання або порушення цілісності даних.

Інтеграція з системами НАТО. Розробка СЕДО з урахуванням стандартів НАТО (STANAG, ISO/IEC 27001, тощо) дозволить Україні ефективніше інтегруватися до євроатлантичного безпечового простору та забезпечити сумісність з аналогічними системами країн-членів Альянсу.

3. Основні виклики впровадження.

Технологічні ризики та кібербезпека. Головним викликом є забезпечення високого рівня захисту інформації. ШІ-системи самі по собі можуть стати вразливими до маніпуляцій (наприклад, атаки на моделі – *adversarial attacks*) або бути об'єктом фішингових атак, спрямованих на компрометацію документопотоку.

Інфраструктурна неготовність. Багато підрозділів ЗС України не мають сталого доступу до сучасних цифрових ресурсів, що ускладнює повноцінне впровадження електронних систем. Необхідна модернізація телекомунікаційної інфраструктури, розгортання хмарних середовищ і захищених дата-центрів [3].

Кадрове забезпечення та цифрова грамотність. Нестача фахівців з кібербезпеки, ШІ та адміністрування систем створює ризик неефективного використання потенціалу СЕДО. Необхідне систематичне навчання персоналу та розробка військових стандартів цифрової грамотності [4].

Юридичні та нормативні обмеження. Існуюча нормативно-правова база часто не враховує специфіку автоматизованого електронного документообігу із застосуванням ШІ, особливо в умовах військово-

вого стану. Потрібне оновлення законодавства щодо класифікації, архівації, обміну та зберігання даних у військових структурах [5].

4. Пропозиції та напрями подальшого розвитку.

Створення дослідно-конструкторських зразків СЕДО, розробка оперативно-стратегічних/тактичних вимог ЗС України, впровадження та адаптація до бойових умов.

Формування науково-дослідних центрів у сфері військового ШІ та інформаційної/кібер безпеки.

Запровадження державно-приватного партнерства, особливо із залученням українських ІТ-компаній та університетів для розробки національного програмного забезпечення [6].

Пілотні проекти в стратегічній ланці управління, з подальшою масштабізацією найуспішніших рішень.

Розробка нормативної бази, що регламентує впровадження, використання та аудит ШІ-орієнтованих систем у ЗС України.

Підсумовуючи необхідно зазначити, що впровадження захищеного ШІ-орієнтованого СЕДО у ЗС України є стратегічно важливим кроком до модернізації оборонного сектору, підвищення ефективності управління військами та забезпечення інформаційної переваги над противником. Попри наявність значних викликів, переваги, які може надати така система, суттєво перевищують ризики. Успіх реалізації проекту залежатиме від узгоджених дій наукової спільноти, держави, ЗС України та ІТ-індустрії, а також від здатності адаптувати технології до реалій війни і післявоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Ministry of Defense of Ukraine. (2020). On approval of the procedure for organizing electronic document management in the system of the Ministry of Defense of Ukraine. (Order No. 256). URL: https://www.mil.gov.ua/content/mou_orders/mou_2020/nm_256.pdf.
2. Орлов О., Живило Є., Нестеренко В. Нормативно-правові аспекти електронного документообігу в системі державного управління сектору оборони держави. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 13(1). С. 106–113. DOI: <https://doi.org/10.15421/152512>.
3. Живило Є. О. Геостратегічні гравці сучасного кіберпростору. Загрози, виклики, наслідки : монографія. C91 *Moderní aspekty vědy: XLV. Díl mezinárodní kolektivní monografie / Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o.. Česká republika: Mezinárodní Ekonomický Institut s.r.o., 2024. pp. 29–63. URL: <http://perspectives.pp.ua/public/site/mono/mono-45.pdf>*
4. Zhyvylo Y. O., Zhyvylo I. O. Joint training of the cyber security defense forces personnel in the conditions of total state defense. *Theory and Practice of Public Administration*. 2021. № 2(73). С. 144–153. DOI: <https://doi.org/10.34213/tp.21.02.16>.

5. Живилю С. О., Докілю В. М. Нормативно-правові шляхи вирішення існуючих колізій у сфері кібербезпеки в умовах створення кіберсил Збройних Сил України. Теорія та практика державного управління. 2024. Вип. 1 (78). С. 183–196. DOI: <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-11>

6. Verkhovna Rada of Ukraine. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 14, 2021 “On the Cybersecurity Strategy of Ukraine”. (Presidential Decree No. 447/2021). 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021>

Плотнік Наталія Анатоліївна,

аспірантка

кафедри публічного управління та державної служби

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

РОЛЬ КУЛЬТУРНИХ ІНСТИТУЦІЙ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ: досвід Дергачівської територіальної громади Харківської області

Збройна агресія російської федерації проти України суттєво змінила діяльність усіх суспільних інституцій, зокрема закладів культури. Особливий вплив вона справила на територіальні громади, що опинилися в зоні бойових дій, під тимчасовою окупацією або були деокуповані. Ці громади стали прикладом героїчного спротиву та адаптації культурного сектору до умов війни.

Відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», відповідно до наказу Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 22 грудня 2022 року №309, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 23 грудня 2022 року за №1668/39004 «Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією (зі змінами) [1], територіальні громади Богодухівського, Ізюмського, Куп'янського, Харківського та Чугуївського районів Харківської області були віднесені до територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окуповані російською федерацією. Серед них – Дергачівська міська територіальна громада Харківського району Харківської області, значна частина якої перебувала під контролем окупаційних військ.

Із початку повномасштабного вторгнення населення громади зазнавало систематичних обстрілів, перебувало в умовах гуманітарної кризи та ізоляції. Заклади культури зазнали масового руйнування, а працівники культури були вимушені евакуюватися до більш безпечних місць або виїхати за межі країни. Проте частина фахівців, що залишилися у місті Дергачі, активно долучилася до роботи гуманітарного центру на базі Дергачівського будинку культури, сприяли евакуації мешканців громади у співпраці з військовими формуваннями ЗСУ, виконуючи функції, які виходять за межі традиційної культурної діяльності. Війна стала реальною загрозою для функціонування галузі культури та збереженню її інфраструктури. Так, матеріально-технічна база закладів культури, що залишилися на окупованій території, була повністю знищена або розграбована окупантами. Клубні заклади у населених пунктах Козача Лопань, Токарівка, Руська Лозова, Малі Проходи, Слатине зазнали пошкоджень, а клуб у селі Прудянка був повністю зруйнований. Значних втрат зазнала й мережа бібліотек Дергачівської територіальної громади: було викрадено нове технічне обладнання (комп'ютери та оргтехніку), пошкоджено книжкові фонди, меблі та приміщення закладів. Під час прямого влучання у Дергачівський будинок культури було знищено глядацьку залу, гурткові кімнати з апаратурою та костюмами учасників творчих колективів, повністю зруйновано Дергачівську дитячу бібліотеку, яка до війни була модернізована.

У зв'язку з тим, що книга залишалась одним з небагатьох джерел емоційної підтримки для дітей під час перебування у підвальних приміщеннях під час обстрілів, відділ культури громади ініціював проведення благодійної акції «Подаруй книгу зруйнованій дитячій бібліотеці». За тиждень було зібрано більше 500 примірників нових україномовних книг. До акції залучилися мешканці громади, колеги – працівники культури та небайдужі мешканці Безлюдівської, Височанської та Південномиської територіальних громад Харківського району Харківської області, а також видавництво «Ранок».

Безперечно, у воєнних умовах заклади культури тимчасово втратили своє традиційне функціональне призначення, проте вони перетворилися на центри гуманітарної та психологічної підтримки населення громади. Слід зазначити, що саме у цей період виникли нові функції культурних інституцій, що згодом стали інтегрованими у посткризову діяльність.

Пори нестачу фінансування галузі та вимушеним звільненням з роботи працівників закладів культури, що привели до кадрових втрат, керівництво громади шукало нові альтернативні шляхи підтримки населення. Залучення міжнародних донорів, неурядових організацій та волонтерів дало змогу створити безпечні простори для надання психологічної допомоги, зокрема для дітей та осіб, що пережили травматичний шок від війни.

Поступово до громади почали повертатися жителі, зокрема сім'ї з дітьми, а також спеціалісти галузі культури. Почали знову працювати творчі гуртки для дітей (хореографічні, вокальні, інструментальні, образотворчі, спортивні). Із набуттям чинності протоколу №7 засідання Ради оборони Харківської області від 07.07.2023 року [2] та наказу Міністерства культури та інформаційної політики України від 28.06.2023 № 349 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо роботи закладів культури на підконтрольній Україні території з урахуванням безпеки відвідувачів» [3], що регулюють безпекову організацію культурної діяльності закладами культури, у Дергачівській територіальній громаді відновилися культурно-мистецькі заходи за участі обласних харківських театрів, відомих українських митців.

Таким чином, після деокупації у вересні 2022 року культурна інфраструктура перебувала у критичному стані: частина об'єктів була знищена, втрачено значну кількість бібліотечних фондів, технічного обладнання, музичних інструментів. спостерігався кадрів відтік та розпад сталих культурних зв'язків. У відповідь на виклики, заклади культури трансформували свою діяльність, зосередившись на психологічній реабілітації, волонтерській підтримці, онлайн-форматах і міжнародній культурній дипломатії.

Завдяки активним представникам галузі, які вимушено опинилися за кордоном, стала активно розвиватися культурна дипломатія: працівники культури Дергачівської територіальної громади стали просувати українську культуру у Польщі, Грузії, Німеччині, Литві, Естонії, Латвії, Болгарії, проводячи концерти, фестивалі, благодійні акції, тим самим формуючи позитивне уявлення про Україну в Європі та залучаючи підтримку міжнародної спільноти.

Отже, попри масштабні втрати й загрозу постійних обстрілів, культурна сфера Дергачівської територіальної громади продемонструвала високий рівень здатності до адаптації, трансформації та збереження культурної ідентичності, згуртованості населення та міжнародній комунікації. Її досвід є цінним прикладом формуван-

ня політики культурної стійкості в умовах надзвичайних ситуацій і доцільним для подальших досліджень моделей адаптації культурної сфери в умовах війни, стратегій залучення міжнародної допомоги та механізмів швидкого відновлення культурної інфраструктури на етапі післявоєнної реконструкції.

Список використаних джерел

1. Наказ Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України від 22 грудня 2022 року №309, зареєстрованого в Міністерстві юстиції України 23 грудня 2022 року за №1668/39004 «Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1668-22#Text>
2. Протокол №7 засідання Ради оборони Харківської області від 07.07.2023 року, П.2 «Щодо скасування заборони проведення масових, культурно-розважальних заходів на території Харківської області». URL: <https://asch2.donets-osvita.gov.ua/wp-content/uploads/2023/07/protokol-7-rady-oborony.pdf>
3. Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 28.06.2023 № 349 «Про затвердження методичних рекомендацій щодо роботи закладів культури на підконтрольній Україні території з урахуванням безпеки відвідувачів. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0349921-23#Text>

Романов Дмитро Володимирович,
аспірант

*кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна*

ПОВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ДОСВІД ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН

Воєнна агресія Росії проти України триває вже більше 10 років, впливаючи на всі сфери суспільного життя, змінюючи демографію і культуру, політику та економіку, трансформуючи систему права, вносячи корективи в демократичний процес і функціонування системи публічного управління. Війна сприяла обмеженню повноважень органів місцевого самоврядування на районному та обласному рівні, де були утворені місцеві військові адміністрації, а також на первинному рівні у прифронтових і деокупованих громадах, де утворені військові адміністрації населених пунктів. Тож після завершення дії режиму воєнного стану перед українським суспіль-

ством стоятимуть складні завдання як відновлення демократичних принципів децентралізованого публічного управління, так і відновлення влади на тих територіях, де вона була втрачена, і знаходити оптимальні варіанти цього процесу необхідно вже зараз.

Чи можна при розробленні моделей повоєнного відновлення влади в Україні скористатися досвідом європейських країн, які входили до складу бувшої Югославії? На перший погляд здається, що ні, оскільки війна між Україною та Росією, причиною якої стала зовнішня агресія, не має нічого спільного з війною між бувшими республіками Югославії, яка виникла на внутрішньо-етнічному конфлікті. З відкритих аналітичних джерел відомо, що за останні 50 років внутрішньодержавні воєнні конфлікти спостерігалися в десятках країнах світу, але через певний час відбувалося втягування в конфлікт інших країн і війна втрачала локальний характер [1, с. 15]. Проте процеси та способи відновлення влади у постконфліктний період можуть мати практичний інтерес для України, незалежно від причин виникнення воєнного конфлікту.

Попередні дослідження автора дають підстави зробити висновок, що рішення, які ухвалювалися в постконфліктних країнах у період після Другої світової війни, стосувалися не лише ревіталізації економіки та підтримки населення, а й відновлення влади за підтримки іноземних держав [2]. Розглянемо у загальних рисах основні аспекти відновлення влади в країнах, які утворилися в процесі розпаду Югославії, що супроводжувався внутрішньоетнічним конфліктом.

Створена після Другої світової війни у 1945 році федеративна республіка Югославія, до складу якої увійшло шість рівноправних республік: Сербія, Хорватія, Словенія, Боснія і Герцеговина (БіГ), Македонія, Чорногорія, проіснувала 46 років. У 1989-1990 роках економічно більш потужні Словенія та Хорватія почали активно наполягати на розширенні автономій, тоді як Сербія виступала за збереження унітарної держави [3]. Усі подальші події розвивалися дуже стрімко і привели до громадянської війни. Важливу роль у припиненні цього конфлікту в 1995 р. відігравали представники міжнародного співтовариства, які організовували переговорний процес, а також сприяли встановленню миру та державотворенню [4]. Важливим складником цього процесу була участь міжнародних суб'єктів в організації та проведенні виборів. Слід відмітити, що, наприклад, у Боснії та Герцеговині унаслідок війни склалася жаклива гуманітарна ситуація: 60% мешканців покинули свої домівки, значна частина територій була замінована, свобода пересування

була обмежена, реєстри цивільного населення були знищені [4, с. 9]. За роки війни, територія була розірвана і різні її частини опинилися під контролем різних етнічних груп – сербів, хорватів і боснійців, які не мали жодної взаємодії між собою.

Однак і в цих надскладних умовах мирна угода була підписана (Дейтонська мирна угода [5]). Для України інтерес представляють Додатки до цієї угоди (11 додатків), які дають уявлення щодо формату, напрямів та процедур відновлення влади у постконфліктний період. Додатки до Дейтонської мирної угоди за змістом були додатковими угодами, що стосувалися окремих аспектів мирного врегулювання, що відбувалося за участі міжнародних сил (табл.).

Таблиця. – Основні додатки до Дейтонської мирної угоди
Table. – Main annexes to the Dayton Peace Agreement

Додатки Appendices	Назва додатків Application name	Передбачувані заходи Anticipated measures
Додаток № 1	Угода про військові аспекти мирного врегулювання	Передбачала розгортання багатонаціональних військ НАТО
Додаток № 2	Угода про лінію розмежування	Передбачала проведення лінії розмежування між політично автономними ентитетами – Федерацією Боснії і Герцеговини та Республікою Сербською
Додаток № 3	Угода про вибори	Не зобов'язувала ОБСЄ організовувати муніципальні вибори, тому їх проведення було відкладено через відсутність умов для демократичних виборів
Додаток № 4	Конституція Боснії і Герцеговини	Підтверджувалася законність існування БіГ як країни зі складною структурою
Додаток № 5	Угода про права людини	Передбачала призначення уповноваженого з прав людини (омбудсмена) та контроль за ситуацією щодо прав людини в БіГ
Додаток № 7	Угода про біженців і переміщених осіб	Гарантує біженцям право на повернення додому, право на повернення майна та право на компенсацію за майно, яке неможливо повернути
Додаток № 10	Угода про цивільну імплементацію мирного врегулювання	Передбачала призначення Управління Верховного представника, який повинен контролювати процес імплементації миру
Додаток № 11	Угода про міжнародні поліцейські оперативні сили	Передбачала функціонування поліцейських сил протягом року для забезпечення виконання мирної угоди.

Джерело: складено за [5].
Source: compiled from [5].

На жаль, і після підписання Дейтонської угоди конфлікт у БіГ не був вирішений, але він перестав бути збройним конфліктом. Як зауважує Н. Іщенко: «Зараз Боснія і Герцеговина – це дві країни і три народи, які живуть разом, але окремо. Вони ходять в різні школи. Вони ховають мертвих на різних кладовищах. Вони мають різних героїв. Вони вчать різну історію. У Боснії і Герцеговині немає війни. Але і досі немає миру» [6].

Процес побудови повоєнної політичної системи у БіГ, який триває і нині, дає підстави зробити декілька висновків, важливих для України:

- тимчасові мирні угоди не забезпечують гарантію сталого миру і можуть не зупинити довготривалий внутрішній конфлікт, що ґрунтується на сепаратистських настроях;

- сили втілення (ІФОР), які мали річний мандат, і Сили стабілізації (СФОР) мали виключно важливе значення для забезпечення безпеки в країні, оскільки виконували контрольні повноваження на блокпостах і вулицях;

- проведення виборів було б досить проблематичним без підтримки військ ІФОР, які працювали у партнерстві з місцевою поліцією та іншими силовими організаціями міністерства внутрішніх справ;

- ефективне проведення виборів було досягнуто за допомогою адміністрування на трьох рівнях: 1) голови місцевої виборчої комісії, який спільно з фахівцем ОБСЄ відповідав за прийняття всіх виконавчих рішень у день виборів; 2) фахівців ОБСЄ, які відповідали за всю діяльність, пов'язану з виборами; 3) міжнародних наглядців ОБСЄ, які відповідали за контроль роботи конкретної виборчої ділянки.

Висновків і застережень щодо врегулювання конфлікту в країнах бувшої Югославії можна зробити набагато більше, що не передбачено форматом даної публікації.

Список використаних джерел

1. Kreimer A., Eriksson J., Muscat R., Arnold M., Scott C. Post-Conflict Reconstruction. Washington : The World Bank, 1998. 112 p.

2. Галич О. А., Романов Д. В. Виклики відновлення влади на деокупованих територіях України. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія «Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 1. С. 22–28. URL: <https://journals.pdau.poltava.ua/index.php/pma/article/view/7/4>

3. Srebrenica. Reconstruction, background, consequences and analyses of the fall of a 'safe' area. URL: <https://club.bruxelles2.eu/wp-content/uploads/2017/06/srebrenica-rap-niod-@nl02.pdf>

4. Організація та проведення перших післявоєнних виборів. Досвід Боснії і Герцеговини та висновки для України : Аналітичний огляд. URL: <https://rm.coe.int/fin-4-/1680acbe0a> (дата звернення 22.05.2025).

5. The General Framework Agreement for Peace in Bosnia and Herzegovina. Initialed in Dayton on 21 November 1995 and signed in Paris on 14 December 1995. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/e/0/126173.pdf> (дата звернення 22.05.2025).

6. Іщенко Н. Як припинити стріляти: завдяки чому НАТО зупинив війну у Боснії і Герцеговині. Європейська правда, 5 серпня 2020 р. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2020/08/5/7112853/> (дата звернення 22.05.2025).

Сиромолот Едуард Анатолійович,

аспірант кафедри державного управління,

публічного адміністрування та економічної політики

Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця,

Харків, Україна

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ОНОВЛЕНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

Сергій Чернов, відомий український політичний та громадський діяч, науковець у сфері державного управління та місцевого самоврядування, під час експертного обговорення принципів належного врядування та багаторівневе врядування в Україні [1] відзначив, що успіх нашої країни залежить у тому числі від підготовлених фахівців та один із існуючих викликів, який потребує вирішення, є відсутність вміння використовувати попередній напрацьований досвід управління розвитком місцевого самоврядування, та сучасним політичним процесом децентралізації влади є продовження реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади з внесення відповідних змін у Конституцію України.

Погоджуючись з цим запропонованим підходом, у тому числі, на наш погляд, необхідно застосувати існуючий досвід розвитку функціональних типів територій за участю місцевого самоврядування [2], беручи до уваги особливості нового програмного періоду реалізації державної стратегії регіонального розвитку України 2021-2027 [3], яка має комплексний територіально-орієнтований підхід та передбачає створення механізмів підтримки різних типів територій.

На нашу думку також актуальним сучасним питанням досягнення ефективності регіональної політики України є розробка цільових програм навчання, проведення тренінгів та семінарів для отримання представниками територіальних громад та регіонів відповідних знань у сфері публічного управління функціональними типами територій, що є на наш погляд пріоритетним завданням оновлення системи управління регіональним розвитком та реформи державного управління на засадах належного врядування і багаторівневого управління.

На необхідності проведення організації освіти у сфері публічного управління розвитком територій акцентували увагу Н. Гавкалова та інші [4, с. 52].

Згідно переліку завдань Плану заходів на 2021-2023 рр. з реалізації Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр., визначені цільові заходи щодо професійного розвитку посадових осіб місцевих органів виконавчої влади, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад у сфері забезпечення розроблення та впровадження короткострокових програм та/або модулів до професійних (сертифікатних) програм з підвищення кваліфікації посадових осіб органів місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад з питань співробітництва територіальних громад, стратегічного планування розвитку регіонів і територіальних громад, співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями, підготовки необхідних документів для участі під час виконання програм і реалізації проектів міжнародних фінансових організацій тощо [5].

Але слід зауважити про відсутність деталізованої інформації за підсумками проведеного оцінювання виконання вищеназваних заходів [6], в якому міститься тільки загальна інформація щодо 100% їх виконання та залучення на їх реалізацію 20 972,73 тис. грн., у тому числі з місцевих бюджетів – 19 135,99 тис. гривень, з інших джерел –1 836,74 тис. гривень.

Проведене у 2024 році оновлення Державної стратегії регіонального розвитку України 2021–2027 визначає виклики регіонального розвитку, та один з них сформульовано як «Неготовність системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС», що на наш погляд підкреслює все ще актуальність питання розробки освітніх програм для представників територіальних громад та регіонів, які би передбачали отримання знань щодо європейських практик запровадження багаторівневого управління

та скоординованої участі різних суб'єктів у розробленні програм та управлінні коштами ЄС [3].

На нашу думку вищезазначені тематичні програми підготовки фахівців з публічного управління розвитком територій мусять супроводжуватися проведенням наукових досліджень розвитку територій громада та регіонів з відображенням отриманих наукових результатів у місцевих та регіональних програмах стратегічного планування регіонального розвитку, що є підґрунтям для розробки інструментарію публічного управління розвитком територій та впровадження кращих європейських практик розвитку функціональних типів територій, формуванням місцевих та регіональних баз даних для розробки проектів територіального співробітництва та європейської інтеграції.

Для проведення вищезазначеної діяльності на наш погляд необхідно мати сукупність інституційних складових з розвитку територій.

Кафедра державного управління, публічного адміністрування та економічної політики Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця має складові інноваційної екосистеми [7], серед яких суттєвими на наш погляд є розвиток партнерських стосунків з Асоціацією європейських прикордонних регіонів, проведення наукових досліджень в рамках Наукової школи «Управління розвитком територій у інформаційному суспільстві», керівник – Н. Гавкалова, проф, д.е.н., ініціатива створення Живої лабораторії розвитку територій, громад та регіонів тощо.

Список використаних джерел

1. Розуміння принципів належного врядування, виконавча влада та багаторівневе врядування в Україні. URL: <https://www.youtube.com/live/7hpPyUjdKd8>
2. Сиромолот Е. А. Особливості ідентифікації функціональних типів територій: український та європейський підходи. *Аспекти публічного управління*. 2025. Том 13. N 1. С. 53–60. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1106>
3. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова КМУ від 5 серпня 2020 р. № 695 : станом на 13.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n11>
4. Gavkalova N., Syromolot E., Lukashev S. The role of public administration in the development of territories. *Public Administration and Law Review*. 2023. N 2. P. 52–61. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-52-61>
5. Деякі питання реалізації у 2021-2023 роках Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Розпорядження КМУ від 12 травня 2021 р. № 497-р станом на 12.05.2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/497-2021-%D1%80#n12>

6. Сиромолот Е. А. Деякі особливості оцінювання регіонального розвитку та європейської інтеграції України. *Інвестиційні та інноваційні інструменти для ревіталізації деокупованих територій України : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 23-24 січня 2025 р.* 2025. С. 34–38. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/35665>

7. Syromolot E. Components of the innovation ecosystem of the department of public administration and economic policy. *Democratic governance in the context of geopolitical challenges: The 12th international scientific-practical conference on changes in public governance, Abstracts, (Vilnius, 14 May 2025).* 2025. P. 41–43. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/36317>

Соколова Вікторія Вікторівна,

аспірантка

кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ТЕХНІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НА ЗАЛІЗНИЧНОМУ ТРАНСПОРТІ: ВИКЛИКИ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації спричинила значні руйнування залізничної інфраструктури України, істотно дестабілізувавши функціонування транспортної системи в цілому. Водночас залізничний транспорт став ключовим елементом у забезпеченні безперервного функціонування критичної інфраструктури, евакуації населення, доставки гуманітарних вантажів, реалізації логістичних завдань оборонного характеру та підтримці економічної мобільності держави.

У той же час чинна система технічного регулювання, що досі значною мірою спирається на застарілі нормативи радянського зразка, не адаптована до сучасних безпекових і технологічних викликів, виявила структурну неготовність до умов воєнного часу. У цьому контексті особливої актуальності набуває питання публічного управління технічним регулюванням у сфері залізничного транспорту. Його ефективне вирішення є важливою передумовою для успішної післявоєнної відбудови транспортної інфраструктури

та глибокої інтеграції України в єдиний європейський транспортний простір як складової внутрішнього ринку ЄС.

З огляду на стратегічний курс України на європейську інтеграцію та потребу досягнення високих стандартів функціонування транспортного сектору, пріоритетним завданням стає адаптація вітчизняної нормативно-технічної бази до вимог ЄС. У цьому контексті важливою складовою є гармонізація національного технічного регулювання з *acquis communautaire* — сукупністю правових норм, що регламентують функціонування залізничного транспорту в межах єдиного європейського ринку.

У межах Угоди про асоціацію (УА) між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [2], Україна взяла на себе зобов'язання щодо імплементації низки директив, що охоплюють питання технічної сумісності, безпеки експлуатації та забезпечення недискримінаційного доступу до інфраструктури для всіх учасників ринку. Угодою передбачено послідовне впровадження чотирьох залізничних пакетів, які охоплюють імплементацію ключових директив, зокрема 2012/34/ЄС (щодо єдиного європейського залізничного простору), 2016/797/ЄС (стосовно інтероперабельності залізничної системи) та 2016/798/ЄС (з питань безпеки залізничного транспорту).

Виконання цих зобов'язань дозволить лібералізувати національний ринок залізничних перевезень, забезпечити його сталий розвиток, гарантувати рівні конкурентні умови для учасників ринку, зокрема, шляхом реформування системи управління та розмежування функцій з надання транспортних послуг і управління залізничною інфраструктурою, підвищити рівень безпеки на залізничному транспорті, сформувати систему ефективного захисту прав споживачів транспортних послуг, сприятиме залученню інвестицій для розбудови залізничної транспортної інфраструктури [1].

Реалізація положень УА потребує глибокої перебудови системи технічного регулювання, створення незалежного регулятора, який здійснюватиме оцінку відповідності, сертифікацію та моніторинг дотримання стандартів. Суттєвим елементом є забезпечення взаємного визнання сертифікатів безпеки, а також розбудова інфраструктури відповідно до стандартної європейської ширини колії (1435 мм) у межах інтеграції до Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T).

У таких умовах цифрова трансформація постає не просто як інструмент технологічної модернізації, а як ключовий чинник переосмислення управлінських підходів у галузі. Серед пріоритетних напрямів – впровадження систем електронного документообігу, цифрового моніторингу руху, автоматизованого планування перевезень і цифрових сервісів для клієнтів. Наступним кроком має стати створення єдиної національної цифрової платформи технічного регулювання, яка забезпечить інтегрований доступ до стандартів, інструкцій, сертифікаційних процедур і регламентів у межах єдиного інформаційного середовища.

Створення інтегрованої цифрової екосистеми дозволить не лише забезпечити прозорість та уніфікацію процедур, а й реалізувати принципи відкритого управління у транспортному секторі, ефективно здійснювати моніторинг технічного стану інфраструктури, автоматизувати обробку звітної документації, пришвидшити процеси сертифікації та гармонізувати технічні умови з європейськими нормами. Це також створить умови для впровадження електронних протоколів інтероперабельності, які забезпечать сумісність з цифровими системами країн-членів ЄС.

У перспективі цифровізація має охопити всі ключові компоненти управління залізничною галуззю – від обліку рухомого складу, моделювання ремонтних графіків і диспетчеризації до застосування штучного інтелекту для прогнозування збоїв у роботі інфраструктури. Таким чином, цифрова трансформація виступає не лише як технологічне оновлення, а як системна зміна моделі публічного управління в транспортному секторі, що відповідає принципам відкритості, орієнтації на дані та підзвітності перед громадянами і міжнародними партнерами.

Успішна реалізація зазначених заходів можлива лише за умови паралельного вдосконалення правової бази, впровадження механізмів інституційної координації та залучення достатніх фінансових ресурсів, зокрема у межах міжнародної технічної допомоги та програм фінансування від Європейського Союзу, Європейського інвестиційного банку та ЄБРР.

З урахуванням складності процесу трансформації технічного регулювання у сфері залізничного транспорту, низка питань потребує поглибленого вивчення. Зокрема, актуальним є дослідження моделей інституційної координації між національним регулятором, галузевими суб'єктами та європейськими агентствами. Окремої ува-

ги заслугове аналіз практик імплементації чотирьох залізничних пакетів у країнах Центрально-Східної Європи з метою визначення релевантних підходів для України.

Також потребують наукового осмислення питання оцінки ефективності цифрових платформ у технічному регулюванні, зокрема щодо їх впливу на швидкість прийняття рішень, зниження адміністративного навантаження та забезпечення прозорості процедур. Важливим напрямом є розробка індикаторів якості технічного нагляду, інтегрованих з механізмами ризик-менеджменту та адаптованих до умов воєнного й поствоєнного періодів.

Отже, подальші наукові розвідки мають бути спрямовані на розробку цілісної, функціонально збалансованої моделі публічного управління технічним регулюванням у залізничній галузі, яка відповідатиме нормам європейського права, принципам доброго врядування та умовам відновлення критичної інфраструктури в умовах безпекових викликів.

Список використаних джерел

1. Акуленко Л., Науменко Д. Ukraine and the Association Agreement: Implementation Monitoring 2014 – the first half of 2021. Київ : Ukrainian Centre for European Policy; Konrad-Adenauer-Stiftung Ukraine, 2021. URL: <https://www.kas.de/en/web/ukraine/single-title/-/content/ukraine-and-the-association-agreement-implementation-monitoring-2014-the-first-half-of-2021>
2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. від 21.03.2014 р. № 984_011. Дата оновлення: 30.11.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

Стасюк Олександр Віталійович,

аспірант

кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

КООРДИНАЦІЯ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ДІЙ: РОЛЬ ГРОМАДСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

В умовах повномасштабної війни важливо акцентувати увагу на діяльності організацій громадянського суспільства щодо коор-

динації та реалізації проектів міжнародної технічної допомоги. Важливо відзначити, що в країнах з розвиненою демократією громадянське суспільство виступає рівноправним партнером держави у вирішенні соціально-економічних, гуманітарних, політичних та безпекових завдань у сфері міжнародного співробітництва [1].

Організації громадянського суспільства в контексті міжнародної технічної допомоги можуть забезпечувати:

- координацію між державними органами та міжнародними донорами для уникнення дублювання проектів та максимізації ефективності використання ресурсів;
- надання якісних та економічно ефективних послуг у рамках проектів міжнародної допомоги, у тому числі таких, які не можуть забезпечити державні органи через обмежену спроможність в умовах війни;
- мобілізацію громадян для участі у програмах міжнародної технічної допомоги без додаткових адміністративних витрат з боку держави;
- оперативну та адресну реалізацію гуманітарних програм за підтримки міжнародних партнерів;
- представлення інтересів різних груп населення у процесах планування та реалізації проектів міжнародної допомоги;
- здійснення громадського моніторингу за використанням коштів міжнародної технічної допомоги та забезпечення прозорості цих процесів.

За даними Міністерства економіки України, після початку повномасштабної війни обсяги міжнародної технічної допомоги значно зросли [2], що актуалізувало питання ефективної координації між усіма учасниками процесу. Відповідно до результатів дослідження Центру «Демократичні ініціативи», у 2022-2023 роках було створено значну кількість нових громадських організацій задля реагування на нагальні потреби, що виникають внаслідок війни [3].

Досвід останніх років виявив, особливо після початку повномасштабного вторгнення, що органам публічної влади не завжди можуть самотійно координувати та реалізувати всі проекти міжнародної технічної допомоги через обмежену інституційну спроможність в умовах війни.

З іншого боку, діяльність організацій громадянського суспільства наочно вказує на їхню здатність ефективно та оперативно ко-

ординовати міжнародну допомогу на місцевому рівні. В більшості випадків вона виявилася системною, сприяючи накопиченню досвіду, встановленню соціальних зв'язків між донорами, державними органами та бенефіціарами, здобуттю довіри міжнародних партнерів. Саме тому держава та міжнародні донори виявляють зацікавленість у постійному розвитку громадських організацій як ключових координаторів міжнародної технічної допомоги.

Слабкою ланкою координаційної діяльності організацій громадянського суспільства у сфері міжнародної допомоги є недостатня стандартизація процедур та різні вимоги донорів. Більшість організацій стикаються з проблемами узгодження різних стандартів звітності, планування та моніторингу проектів. На сьогодні найбільше координаційних функцій покладається на великі міжнародні організації, найменше – на локальні громадські організації, які мають найкраще розуміння потреб громад.

Які проблеми виникають внаслідок недосконалої координації міжнародної технічної допомоги за участі організацій громадянського суспільства?

По-перше, це дублювання зусиль та неефективне використання ресурсів міжнародної допомоги. Відсутність єдиної координаційної платформи може призвести до ситуації, коли одні регіони отримують надмірну підтримку, а інші залишаються поза увагою донорів.

По-друге, використання координаційних механізмів недобросовісними акторами для впливу на внутрішню ситуацію в країні. Через нестачу координації між різними рівнями влади та різними донорами, деякі актори можуть використовувати прогалини в системі для просування власних інтересів через вибіркове фінансування окремих організацій.

Вирішенням проблем неефективної координації має стати створення комплексної системи управління міжнародною технічною допомогою за активної участі організацій громадянського суспільства. Варто вдосконалити чинний механізм координації шляхом впровадження:

- єдиної цифрової платформи координації всіх проектів міжнародної технічної допомоги з обов'язковою участю громадських організацій;
- стандартизованих процедур планування, реалізації та звітності для всіх учасників процесу;

- системи акредитації організацій громадянського суспільства як партнерів у реалізації міжнародної технічної допомоги;
- регулярних координаційних нарад за участі всіх стейкхолдерів на національному, регіональному та місцевому рівнях.

Забезпечення ефективної координації сприятиме максимізації впливу міжнародної технічної допомоги та зміцненню партнерства між державою, міжнародними донорами та громадянським суспільством [4]. Відтак, створивши передумови для системної координації між усіма учасниками процесу, відкриється перспектива підвищення ефективності використання міжнародних ресурсів та досягнення сталих результатів у відбудові України.

Впровадження ефективних координаційних механізмів дозволить організаціям громадянського суспільства зосередитись на виконанні своїх статутних цілей та максимальному використанні потенціалу міжнародної технічної допомоги. Це має сприяти зміцненню громадянського суспільства в Україні та підвищенню ефективності вирішення соціально-економічних, гуманітарних, політичних та безпекових питань.

Важливо усвідомити, що організації громадянського суспільства мають стати невід'ємною та важливою складовою системи координації міжнародної технічної допомоги. Вони мають відігравати значну роль у забезпеченні ефективного використання міжнародних ресурсів та досягненні цілей сталого розвитку. Розвиток координаційної ролі організацій громадянського суспільства – це не лише важливий механізм підвищення ефективності міжнародної допомоги, але й стратегічна інвестиція у майбутнє України.

Список використаних джерел

1. Вінніков О. Ю., Красносільська А. О., Лациба М. В. Показники розвитку громадянського суспільства в Україні. Київ : Агентство «Україна», 2012. 80 с.
2. Перелік проектів міжнародної технічної допомоги, зареєстрованих в Секретаріаті Кабінету Міністрів України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/MTD/14052025.xlsx> (дата звернення: 20.05.2025)
3. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023–2024 роках : аналіт. доп. / [Каплан Ю., Скворцова В., Валевський О. та ін.] ; за ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. Київ : НІСД, 2024. 47 с.
4. UNDP Ukraine. Recovery and Peacebuilding Assessment. 2023. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 20.05.2025)

Тарабан Єгор Ігорович,

*аспірант кафедри економіки та публічного управління
Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»,
м. Харків, Україна*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ, ПОРОДЖЕНІ ВІЙНОЮ

Повномасштабна війна, розпочата рф у 2022 році, стала безпрецедентним викликом для системи публічного управління в Україні. Державні інституції були змушені адаптуватися до нових умов, забезпечуючи безперервність управлінських процесів, надання послуг громадянам та підтримку обороноздатності країни.

Війна призвела до руйнування інфраструктури, переміщення населення та втрати кадрів у державному секторі. Це ускладнило виконання функцій органів влади, особливо на місцях. Деякі регіони втратили можливість ефективно здійснювати управлінські процеси через окупацію або бойові дії [1].

Величезних руйнувань зазнала Харківщина. В ході військових дій на території області пошкоджено та знищено десятки тисяч об'єктів. Це об'єкти інженерної інфраструктури, багатоквартирні та індивідуальні житлові будинки, заклади освіти, культури, охорони здоров'я, фізичної культури і спорту, об'єкти соціального призначення тощо.

Навіть в умовах бойових дій органи влади повинні забезпечувати надання адміністративних та соціальних послуг. Це вимагає гнучкості та інноваційних підходів у публічному управлінні та адмініструванні.

Особливої актуальності сьогодні набуло впровадження електронних сервісів. Це дозволяє забезпечити доступ громадян до послуг незалежно від їхнього місцезнаходження. Однак, зростає потреба в захисті інформаційних систем від кіберзагроз [2].

Впровадження цифрових рішень в умовах дефіциту кадрів у сфері технологій та низького рівня кіберзахисту збільшує вразливість до кіберзагроз. Це може спричинити значні економічні втрати, зупинку бізнес-процесів та підрид довіри до цифрових інструментів.

Важливо вдосконалювати кібербезпекові заходи. Атаки на системи публічного управління можуть вивести з ладу важливі служби, порушити функціонування та викликати негативний вплив на громадську довіру. Недостатній захист може призвести до

витоку конфіденційної інформації, порушення приватності громадян та навіть загрози національній безпеці.

Існує проблема вкидання у інформаційне середовище фейків та викривленої інформації, яка може підривати авторитет та репутацію владних структур. Така викривлена інформація шкодить не тільки іміджу України, а й може негативно впливати на психологічне самопочуття українців та шкодити Збройним Силам України успішно проводити військові операції [3].

Ключову роль у забезпеченні життєдіяльності населення відіграють місцеві громади. Децентралізація дозволяє оперативно реагувати на потреби громадян та ефективніше використовувати ресурси [4].

Також, слід зазначити, що в умовах невизначеності впроваджуються нові моделі управління, такі як інтелектуальне саморегулювання та цільове публічне управління. Це сприяє підвищенню ефективності та адаптивності управлінських процесів [5].

Попри виклики, війна стимулює трансформацію публічного управління в Україні. Очікується подальший розвиток електронного урядування, посилення інституційної спроможності органів влади та впровадження інноваційних управлінських практик. Важливо забезпечити баланс між оперативністю рішень та дотриманням принципів демократичного урядування [6].

Умови воєнного стану вимагають оперативного прийняття управлінських рішень, що іноді суперечить усталеним бюрократичним процедурам. Це створює ризики для дотримання принципів прозорості та підзвітності.

Необхідно визначити, що війна стала каталізатором змін у системі публічного управління України. Адаптація до нових умов, впровадження інновацій та посилення ролі місцевого самоврядування є ключовими напрямками розвитку. Забезпечення ефективного, прозорого та підзвітного управління в умовах кризи є запорукою стійкості та відновлення держави.

Список використаних джерел

1. Кучменко В., Шляхов М. Огляд особливостей сучасного розвитку публічного управління в Україні. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 4. С. 104–109. URL: <https://journals.academ.vinnica.ua/index.php/eco-pa/article/view/91>
2. Чуба Н. В. Розбудова електронного урядування: загрози та виклики. *Публічне урядування*. 2024. Вип. 2 (39). С. 78–84. URL: <https://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/4426>

3. Савченко О. С. Проблеми запровадження цифровізації у систему публічного управління. *Науковий вісник Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 3. С. 102–108. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/252>

4. Сухарніков В. Публічне адміністрування в Україні: виклики сучасності. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 10. С. 110–118. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/185>

5. Стасишин А., Олісевич М., Кравчук М. Інноваційні підходи до е-урядування в умовах невизначеності. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. Березень 2024. Вип. 7. С. 106–115. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/127/130>

6. Борисенко В. Д. Електронне урядування в публічному адмініструванні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2023. Том 2. № 76. С. 36–40. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/281455>

Титаренко Георгій Олександрович,
аспірант кафедри євроінтеграційної політики
ННІ публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
м. Київ, Україна

СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

У контексті викликів, пов'язаних з війною, повоєнного відновлення та модернізацією публічного управління в Україні, особливого значення набувають інструменти публічного управління, що спрямовані на забезпечення прозорості, підзвітності та доброчесності. Саме тому у сфері регіонального розвитку смарт-спеціалізація виступає не лише як стратегічна методологія планування, але й як платформа для впровадження принципів відкритого врядування. Розроблення та реалізація стратегій смарт-спеціалізації вимагає високого рівня аналітики, міжінституційної координації, участі заінтересованих сторін, а також широкого використання цифрових інструментів збору та обробки даних [1–4].

Сучасні стратегічні підходи вимагають не лише ефективності, але й чесності, відповідальності та справедливого розподілу ресурсів. У цьому контексті смарт-спеціалізація є методологією, яка поєд-

нує інституційні механізми доброчесності з економічним плануванням, особливо щодо використання публічних коштів на рівні громад і регіонів [5].

Смарт-спеціалізація означає розроблення стратегій розвитку, які базуються на об'єктивному аналізі потенціалу регіону, реальних даних, показників конкурентоспроможності, науково-технічних здібностей і людського капіталу. Це дозволяє зменшити суб'єктивний вплив на пріоритети розвитку чиновників чи політиків, оскільки кожне рішення має бути обґрунтованим, публічно представленим і логічно витікати з даних. Механізм Entrepreneurial Discovery Process (EDP), процес підприємницького відкриття, є ключовим елементом антикорупційної смарт-спеціалізації. EDP передбачає активну участь представників бізнесу, наукової сфери та громадянського суспільства у формуванні пріоритетів розвитку [2; 3]. Багатоакторність і відкритість забезпечують прозорість і мінімізують ймовірність концентрації рішень в одному центрі впливу. Як наслідок – поле для корупції обмежено.

Використання цифрових рішень у практичному сенсі гарантує чесність. Ці цифрові рішення включають такі речі, як публічні дашборди зі звітами про хід реалізації стратегій; відкриті платформи для голосування за проекти регіонального розвитку; системи оцінювання ефективності використання фінансування; і візуалізація ланцюгів вартості, яка визначає ключових бенефіціарів. Оскільки публічність процесу створює постійний моніторинговий тиск, ці інструменти дозволяють контролювати розподіл ресурсів і запобігати корупційним діям.

Смарт-спеціалізація вимагає системної взаємодії між органами влади та іншими суб'єктами, що унеможливорює одноосібне ухвалення рішень про бюджет або запуску проектів без погодження з експертним середовищем. Це значно знижує ризики корупції, оскільки дозволяє незалежному оцінюванню, професійній критиці та публічному обговоренню. Смарт-спеціалізація довела себе ефективною як механізм інституційної доброчесності в європейських країнах, особливо в Іспанії, Польщі та Естонії. Такий підхід створює нову культуру управління, яка переходить від закритого адміністрування до відкритого партнерства.

Таким чином, смарт-спеціалізація не лише сприяє економічному зростанню, але й сприяє створенню інституційного середовища, де чесність, прозорість, участь громадськості та цифровий

контроль є системними компонентами, а не просто декларативними принципами. Цей метод, у поєднанні з цифровими інструментами, може стати потужним засобом боротьби з корупцією в публічних службах України.

Водночас, саме цифровізація процесів стратегічного планування дозволяє знизити ризики корупційних практик, приховані схеми розподілу ресурсів та сприяти формуванню культури публічної доброчесності. Участь громадянського суспільства у формуванні пріоритетів розвитку, прозорість даних, відкритий доступ до результатів моніторингу регіональних політик – це лише деякі з елементів, що здатні забезпечити підвищення якості управлінських рішень і довіру до влади [6; 7].

Отже, смарт-спеціалізація має значний потенціал не лише як інструмент соціально-економічного зростання, але й як засіб зміцнення чесності в системі публічного управління, якщо її включити в процеси стратегічного планування регіонального розвитку. Зрозуміло, що її наголос на аналітичності, публічності, відкритості та залученні широкого кола зацікавлених сторін створює середовище прийняття рішень, яке мінімізує ризики корупції.

Підхід смарт-спеціалізації дозволяє: забезпечити доказовість стратегічних рішень на основі аналітики, а не політичної доцільності; створити відкриті механізми участі стейкхолдерів у формуванні пріоритетів; використовувати цифрові платформи для прозорого моніторингу реалізації політики; і створити інституційну культуру доброчесності, в якій участь громадськості та науковців стає нормою, а не рекомендацією [6; 7]. В умовах дії правового режиму воєнного стану та відновлення України після війни, коли важливим питанням є розумне та ефективне використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів, смарт-спеціалізація дозволяє створювати регіональні стратегії, які сприяють переосмисленню принципів публічного врядування. Це означає, що смарт-спеціалізація повинна бути обов'язковою частиною стратегій розвитку кожної інституції в Україні з метою забезпечити, а принципи доброчесності повинні бути включені до нормативної бази, яка регулює стратегічне управління на регіональному рівні.

Список використаних джерел

1. Foray D., David P. A., Hall B. H. Smart Specialisation: From Academic Idea to Political Instrument. MTEI Working Paper No. 2011-001. Lausanne: École Polytechnique Fédérale de Lausanne, 2011. 22 c. URL: <https://eml>.

berkeley.edu/~bhall/papers/ForayDavidHall11_smart_specialisation_MTEI-WP-2011-001.pdf

2. European Commission. Guide to Research and Innovation Strategies for Smart Specialisation (RIS3). Brussels: European Union, 2012. 78 c. URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/guides/2012/guide-to-research-and-innovation-strategies-for-smart-specialisation

3. Camagni R., Capello R. Regional Innovation Patterns and the EU Regional Policy Reform: Toward Smart Innovation Policies. Growth and Change. 2013. Vol. 44. No. 2. C. 355–389. URL: <https://doi.org/10.1111/grow.12012>

4. Regulation (EU) 2021/1060 of the European Parliament and of the Council of 24 June 2021 laying down common provisions on the European Regional Development Fund, the European Social Fund Plus, and other funds. OJEU L 231, 30.6.2021. C. 159–706. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2021/1060/oj>

5. Transparency International Ukraine. Антикорупційна інфраструктура в Україні: оцінка ефективності. Київ: ТІ Україна, 2020. 28 с. URL: <https://ti-ukraine.org/news/naskilky-efektyvno-pratsyuyut-organy-antykorupsiynoyi-infrastruktury-rezultaty-doslidzhennya-transparency-international-ukraine>

6. UNDP Ukraine. Digital Transformation and Integrity: Preventing Corruption through Technology. Kyiv: UNDP, 2021. 32 c. URL: <https://www.undp.org/blog/how-innovations-anti-corruption-can-build-sustainable-development>

7. OECD. Integrity for Good Governance in Eastern Partnership Countries. Paris: OECD Publishing, 2019. 40 c. URL: <https://www.oecd.org/en/about/projects/acns-collaboration-with-the-eu.html>

Коротич Олена Борисівна,

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

Кандиба Юлія Олександрівна,

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕДІА ПРИ ВЗАЄМОДІЇ З ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ У СУЧАСНОМУ СВІТІ

Інформаційне суспільство сучасної доби виступає фундаментом для розвитку економіки, соціальної сфери, культури, гуманітарного простору та інших аспектів суспільного життя. Завдяки високому рівню розвитку інформаційного простору, воно також сприяє

демократизації державного управління та розвитку ринкових відносин у всіх сферах діяльності. У зв'язку з цим, держава повинна шукати та використовувати ефективні ресурси і засоби для покращення внутрішніх показників розвитку країни. У наш час інформація вважається стратегічним ресурсом, який прискорює виробничі процеси, сприяє економії всіх видів ресурсів, підвищує продуктивність праці та створює реальні умови для розвитку науково-технічного прогресу. Таким чином, розвиток сучасного інформаційного суспільства є одним із ключових пріоритетів державної політики в Україні, що зумовлює модернізацію державного управління та формування публічного управління.

Згідно з Законом України «Про доступ до публічної інформації», публічна інформація – це інформація, що була отримана або створена в процесі виконання обов'язків суб'єктами владних повноважень відповідно до чинного законодавства, або яка знаходиться у їх володінні, а також у володінні інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом [4]. Щодо медіа, вона є важливою складовою форм масової комунікації в органах публічного управління. Через неї реалізується діяльність пресслужб відповідних органів влади, PR-діяльність, а також робота модераторів конференцій і форумів.

ЗМІ виступають як інститути та форми публічного і відкритого поширення інформації для широкої аудиторії за допомогою технічних засобів. Доступ до діяльності ЗМІ мають особи, які займають високі посади, такі як президент чи міністр оборони, що створює ризик використання ЗМІ для маніпуляцій в управлінні. Маніпуляція полягає в прихованому управлінні поведінкою та свідомістю населення з метою примусу до дій, які суперечать його власним інтересам. Цей метод часто застосовується не лише в авторитарних і тоталітарних країнах, де він домінує в діяльності мас-медіа, але й у західних демократіях, зокрема під час виборчих кампаній та в партійній пропаганді. Незалежність інформаційних ресурсів може бути досягнута через різні форми суспільної організації медіасередовища, які включають державні, приватні (комерційні) та суспільно-правові структури.

В Україні функціонує безліч наукових установ (аналітичні центри, науково-дослідні інститути, інформаційні служби тощо), які формують систему електронних ресурсів у різних сферах інтелектуальної інформації та забезпечують доступ до них. Незважаючи на позитивні тенденції розвитку електронних інформаційних ресурсів,

існують нагальні проблеми, такі як відомчий підхід до їх створення, дублювання інформаційних ресурсів, відсутність стандартів, несумісність ресурсів та ускладнений доступ до них. Для вирішення цих проблем може бути корисним створення Координаційного Центру на базі відповідної наукової установи, який забезпечить інтеграцію електронних інформаційних потоків від різних суб'єктів на загальнодержавному рівні.

У цьому контексті важливим є питання надання інтегрованих державних послуг через електронні засоби, що реалізується через розвиток системи електронного урядування, яка слугує механізмом забезпечення інформаційної взаємодії органів публічної влади та громадськості з використанням сучасних інформаційних технологій. Основними перевагами впровадження цього проекту є: підвищення ефективності роботи чиновників, зменшення корупції завдяки прозорості, вільний доступ громадян до інформації та економічність (зменшення витрат на рутинну працю, перекваліфікація працівників для роботи в інших сферах). Основними загрозами впровадження електронних послуг є конфіденційність особистих даних та кібербезпека, які можуть бути вирішені шляхом прийняття відповідних законопроектів. Проте відсутність діалогу між владою та громадськістю, в якому не зацікавлена частина представників влади, є однією з причин, що заважає Україні реалізувати е-уряд та е-послуги.

Крім того, складна система електронного урядування вимагає інституціоналізації, що ускладнюється через жорсткий розподіл повноважень у наданні державних послуг населенню, з метою захисту інтересів уряду. Електронна взаємодія між органами влади різних рівнів та споживачами послуг зазвичай відбувається через обмін електронними документами. Основні організаційно-правові засади використання електронних документів та електронного документообігу визначаються відповідними актами, що регулюють ці процеси, а також застосуванням електронних цифрових підписів. Раціональне використання передового міжнародного досвіду може суттєво підвищити ефективність відповідних проектів і заходів, а також допомогти уникнути негативних наслідків. Важливим є також вирішення проблем уніфікації, стандартизації та інтеграції національних систем електронного урядування з міжнародними. Відсутність системного підходу у роботі з громадськістю та неможливість своєчасного проведення профілактичних акцій у сфері зв'язків із громадськістю призводять до того, що діяльність відбувається за

принципом: подія – реакція громадськості – спіндокторинг, замість того, щоб діяти за схемою: акція зі зв'язків із громадськістю – подія – бажана реакція громадськості.

Діяльність державних структур у сфері зв'язків із громадськістю часто зводиться до простого спостереження за подіями та реагування на них, замість того, щоб запобігати можливим негативним наслідкам, розробляти та реалізовувати довгострокові програми, спрямовані на створення стійкої позитивної репутації (іміджу) своєї організації чи держави в цілому. Ці служби сприймаються громадськістю як «групи швидкого реагування», основним завданням яких є «зняття» суспільної напруженості з приводу найгостріших проблем, особливо тих, що пов'язані з непрофесійною діяльністю органів публічної влади чи політичної еліти.

Список використаних джерел

1. Гресько В. Медіа в умовах демократичного розвитку: виклики та перспективи. *Політичне життя*. 2022. Вип. 1. С. 43–47.
2. Інтернет і демократія: виклики цифрової доби / під ред. А. Єремеева. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 156 с.
3. Ковальчук І. М. Комунікація влади та суспільства в умовах криз: роль медіа. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2023. Вип. 1. С. 118–127.
4. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. Дата оновлення: 02.10.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 30.05.2025)
5. Ярошенко Л. Публічне управління в умовах інформаційного суспільства. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 1 (60). С. 67–73.

Публічне врядування та менеджмент економічних і цифрових трансформацій

Phil Hatch,
CEO of Akholi (USA),
workforce and economic development expert,
international human capital consultant

ECONOMIC AND WORKFORCE DEVELOPMENT OF UKRAINE

The world is rapidly changing with the emergence of new technologies, including artificial intelligence and automation. These new technologies are contributing to the largest skilled talent shortage in history. These technologies are also altering the fundamental labor value proposition, compelling countries to reassess their job and economic growth strategies.

Any country seeking to achieve material economic growth in this new world must become a human capital factory, producing and commercializing elite, high-IP talent. Doing so requires direct involvement of the global private sector. Every country needs intellectual property, infrastructure, funding, and subject matter experts that can only be found within the private sector.

The coming shortage of workers needed for reconstruction will be material and will affect every reconstruction project. In many cases, the needed workforce does not exist in aggregate anywhere in the world. With hundreds of billions of dollars at risk due to the lack of workers, major international companies likely to be involved in post-war reconstruction are highly likely to partner with Ukrainian companies and academia now to begin mitigating the risk of a workforce shortage.

With the direct involvement of the global private sector in creating elite talent, Ukraine will be uniquely positioned to leverage these relationships in establishing the country as a globally recognized epicenter for elite workers, R&D, and startups specific to reconstruction industries following the war.

Lastly, engaging the global private sector now is likely Ukraine's best option for mitigating critical worker shortages before the war ends. Given the commercial opportunities arising from reconstruction, the global private sector is highly likely to begin assisting Ukraine now.

The Rise of Industry 4.0. The world is racing to adopt new technologies, such as artificial intelligence (AI), automation, robotics, and others – a transition that is widely described as the “Fourth Industrial Revolution” or “Industry 4.0.” This transition is not some future state. It is happening now. Robots in agriculture, mining, manufacturing, logistics, and many other industries are already more cost-effective than manual labor in Africa.

Fundamental business concepts are undergoing rapid changes. In 2015, Nike's COO, Erik Sprunk, stated that the company was actively working on technologies that would allow consumers to design shoes online and 3D print them at home. Sprunk stated that this “...is much closer than you think...”. The pressure to transition through the 4th Industrial Revolution is material. It is widely believed that the performance gained by a company by adopting AI, automation, and other new technologies will be more significant than any previous industrial revolution. Harvard Business School famously stated that companies late in transition will likely never catch up [17]. Countries that are late to transition face an economic gap that will likely last a generation.

The People's Republic of China is rapidly advancing the concept of AI-controlled and fully automated “dark factories” that operate without human intervention [6]. The People's Republic of China estimates that it may lose up to 100 manufacturing jobs within the next decade due to the rise of these automated factories [25]. It is making this transition knowing that it can no longer compete on a cost-basis using human labor against automated factories external to China.

The technologies needed to automate the entire value chain in agriculture, mining, and numerous other traditional industries in Ukraine already exist. The reconstruction of strategic and traditional industries in Ukraine will occur within the context of Industry 4.0. It is possible that if Ukraine does not intentionally direct the reconstruction of these industries, it will result in automated industries that are thriving with a fraction of the jobs that existed before the invasion.

The Global Workforce Replacement. These new technologies will materially displace current jobs globally. The World Economic Forum

noted in its recent report that up to 59% of the entire world's workforce will need to be reskilled by 2030, or these workers will become obsolete [11]. IBM noted in 2024 that up to 1.4 billion people will need to be reskilled by the end of the decade [5].

Using pre-invasion data, these forecasts suggest that Ukraine may need to reskill between 8.2 and 12.1 million people by 2030, or they will become economically obsolete within a global context. No valid study has been conducted to estimate Ukraine's actual exposure.

The rise of these new technologies is already leading to a decline in traditional jobs. Amazon's CEO Andy Jassy stated that Amazon saved 4,500 "developer years" in 2024 alone by adopting artificial intelligence [15]. After replacing thousands of personnel with artificial intelligence in 2025, Mark Zuckerberg stated that it is "the beginning of the end for programmers..." [18]. Over the last two years, IBM has replaced over 8,000 jobs with artificial intelligence [13].

There are indications that many Ukrainian outsourcing firms are losing contracts as their clientele adopt artificial intelligence.

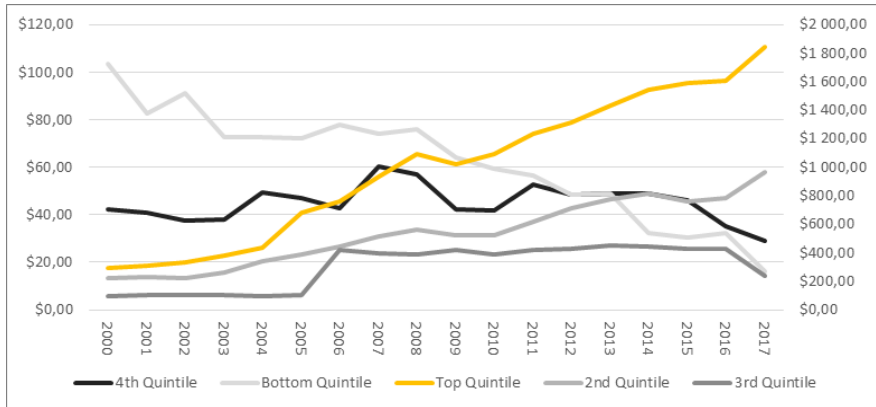
The changing labor value proposition. These new technologies allow for a significant increase in productivity per worker. The increase in productivity amortizes labor costs across a much larger production volume. Labor costs become immaterial as a component of the Cost of Goods Sold (COGS).

The low-cost labor arbitrage argument that drove much of the outsourcing industry's growth over the past twenty-five years is now over. As with the rise of dark factories in the People's Republic of China, no country can depend on low-cost labor to drive economic and job growth.

Future growth will come to countries that can produce elite and high-IP-generating workers. This trend has been measurable in econometrics over the past decade.

Following the 2008-2009 global financial crisis, the world's top 20% most expensive and educated labor force economies have significantly increased their exports of high-value services and manufactured goods. The bottom 60% least expensive workforce economies have experienced a decline in high-value service and manufactured goods exports on a per capita basis.

Ukraine cannot rely on low-cost labor to revive the economy after the war. Ukraine must focus on producing elite talent that generates and commercializes intellectual property within the context of Industry 4.0.



Graph 1. ICT exports per capita by tertiary education rate quintile & labor cost quintile

Global Labor Shortage. The rise of Industry 4.0, demographics, and economic growth in emerging markets have combined to create the largest skilled labor shortage in history. The World Economic Forum stated that Industry 4.0 will create a net-new 78 million jobs by 2030, which requires an entirely new workforce that does not yet exist [11]. In 2018, Korn Ferry predicted that the world would face a shortage of 85 million new-skilled workers by 2030, costing the global economy \$8.5 trillion in revenue per year [10]. Recent studies are indicating the real shortage of workers may be far higher than Korn Ferry estimated in 2018.

Demographics are a significant challenge in most Western economies. Countries such as Germany, Italy, Japan, and South Korea have shrinking populations. The population decline is a direct threat to key industries and the greater economy.

The labor shortage in Germany is the primary constraint on economic growth [3]. Germany is now warning that key industries, such as public transportation, are facing an imminent collapse due to a lack of workers [16]. Italy must import over 280,000 skilled workers annually through 2050 to maintain the current level of economic activity [9]. France is expected to need an additional 3.9 million skilled workers by 2030 [1].

After absorbing the initial influx of Ukrainian refugees, Poland reported an official unemployment rate of 2.6% and noted that it needs an additional 2 million workers by 2035 [20].

In most cases, these countries require the same workforce that Ukraine needs for reconstruction and offer compensation packages that are often over ten times higher than those available in Ukraine. Most concerning is that every European country with a high labor shortage has or is planning programs to attract Ukrainian skilled workers specifically.

Shortage in Emerging Markets. Traditionally, developed economies and top companies have turned to foreign workers to address labor shortages. However, economic growth in emerging markets has created an acute shortage of skilled workers in home countries.

1) India Today reported in 2024 that India has an existing shortage of 29 million workers [14]. The India Times noted in 2024 that India has a shortage of over 10 million “professional workers” [7].

2) Turkey can no longer rely upon domestic workers to fill jobs at any level- including apprenticeships. Without foreign workers, companies in Turkey will no longer be viable [12].

3) No country in Africa has the skilled workforce needed to fill domestic demand [22].

4) The Indonesian government estimates it needs to add 57 million skilled workers to the economy to supply domestic demand [2].

5) The Philippine government’s infrastructure plan is materially delayed due to a lack of domestic skilled workers [21].

Demand for Entirely New Workers. Industry 4.0 is creating demand for an entirely new workforce. This workforce often does not exist in aggregate anywhere in the world.

Ukraine intends to rebuild its energy infrastructure within the context of Industry 4.0. The Boston Consulting Group noted in 2023 that the world is likely to face a shortage of over 7 million renewable energy workers by 2030 [24].

Recent announcements of a significant increase in infrastructure spending in the EU, the US, and other developed economies now indicate a substantially higher shortage of Industry 4.0 energy workers than was estimated in 2023. Before Germany’s newly elected government announced increased spending on energy infrastructure, the country was projected to face a shortage of 350,000 energy workers by 2030 [8]. The workforce Germany needs to modernize its energy infrastructure is the same as that needed by Ukraine.

Private Sector Response. The world has a theoretical workforce capacity. There are likely over 100 million potential employees in Africa alone. However, the rapid transition to Industry 4.0 has fundamentally changed the skills profile required of the workforce. The world now needs a much more tech-savvy and educated worker. The world cannot transition the workforce fast enough.

Ukraine's theoretical need to transition 8.1-12.2 million workers into Industry 4.0 highlights the challenge. If every person required 6 months of full-time training, Ukraine would need to add 800,000–1.2 million capacities in academia, or up to five times Ukraine's pre-invasion capacity in all universities and vocational schools. It cannot be done.

The growing global talent shortage is materially affecting businesses. Major companies are now solving this problem on their own. Large-scale human capital development programs are now becoming the price of doing business in every industry.

Microsoft is running a program to find, train, and help place over 2 million AI workers in a job in India each year [19]. Adjusting to Ukraine's population, a single such program would find, train, and create over 51,000 AI workers in the country each year.

Large-scale human capital development programs are not limited to the technology industry. Every major engineering, equipment, and services company likely to be involved in post-war reconstruction has extensive human capital development programs ensuring they have the workforce needed for future projects. It is commonplace for major construction companies to begin actively solving workforce shortages for major projects years before the project begins.

Given the commercial opportunity scale of reconstruction projects and the known shortage of workers, major international companies are likely to invest in developing the Ukrainian workforce. Ukraine has not engaged these companies in a meaningful way. It must do so now.

Industrialized Human Capital Development for Economic Growth. The global workforce shortage crisis and the transition to the need for elite workers have put scalable human capital development at the forefront of economic growth.

In 2017, Amazon issued an open Request for Proposals (RFP) asking that geographies offer proposals for landing Amazon's second headquarters (HQ2). Two hundred thirty-eight cities, states, and countries submitted proposals. In many cases, the proposal team's

sophistication mirrored that found in the competition to become a host city for the FIFA World Cup or the Olympics. Most proposals included significant financial grants and tax incentives.

In late 2018, Amazon selected northern Virginia as the location for HQ2. Although Northern Virginia offered \$200 million in financial incentives, the cash and tax incentives were significantly less than those offered by other locations. (New York offered \$1.5 billion.) Ultimately, Amazon chose northern Virginia due to its skilled workforce. Amazon noted that it could find the necessary workers. More importantly, Amazon believed it could actively create the future workforce needed in close working partnerships with local universities [4].

In working with numerous Fortune 500 firms to select new locations for expansion, experience has shown that no company selects a country for material job expansion due to tax or financial incentives. Companies select locations to hire new employees based on the location's capacity for collaborative human capital development. Tax incentives and optimized legal frameworks will not bring the global private sector to Ukraine without collaborative workforce development programs. If Ukraine begins actively collaborating with the global private sector to produce the skilled workers needed for reconstruction now, it will have a compelling opportunity to transition into an elite innovation and startup ecosystem with the active involvement of the same global companies after the war.

The Coming Workforce Crisis. The Ukrainian government, the US State Department, ILO, and others have frequently discussed the coming shortage of workers needed for reconstruction. Official estimates are that Ukraine will have a shortage of up to 10 million workers [23]. Given externalities (the shortage of workers in Europe, prolongation of the war, and a more realistic refugee repatriation rate), the shortage of workers needed for reconstruction could be materially higher.

Ukraine has theoretical labor force capacity due to low labor force participation rates. Studies by “Akholi”, conducted from 2022 to 2024, demonstrate a continued low labor force participation rate among young adults. Various statements made by officials, noting that Ukraine can solve its current and future workforce crisis by better-engaging individuals outside the labor force, are unrealistic.

1) The scale of the need for reskilling far exceeds the available academic capacity in Ukraine. Ukraine needs millions of new workers, not hundreds or thousands.

2) Studies by Akholi through 2024 indicate Ukrainians not participating in the labor force have little interest in existing jobs. Ukraine will struggle to attract enough individuals to make a significant impact. Multi-decade efforts in numerous comparative economies have shown that if citizens are not interested in a specific type of job, little can be done to incent them to pursue that job.

The scale of the challenge is the problem. A strategic workforce development plan must be created that prioritizes high-value and economically transformative jobs that Ukrainians want. Ukraine must accept that millions of the needed workers will not be created domestically due to academic capacity, cost, and the lack of interest from the domestic population.

The low estimate of a 5 million worker shortage is significant enough to affect every reconstruction project. There are no easy answers, and an organic resolution to the problem will not occur without direct involvement from the private sector. There are signs the global private sector is already considering methods to solve the reconstruction workforce shortage.

If Ukraine does not engage in these discussions, the private sector will likely address the problem without consideration for Ukraine's long-term economic, academic, or workforce well-being. Without direct and immediate involvement by Ukraine, the country's strategic workforce development plan will be defined by the global private sector.

Game Plan for Ukraine. The growing workforce crisis in Ukraine presents a compelling commercial argument for significant global private-sector involvement.

Ukraine must immediately structure private sector collaborative teams specific to each primary industry likely to receive material reconstruction funding. Each collaborative team must consist of the following:

- 1) Top Ukrainian companies directly and secondarily involved in the industry.
- 2) Appropriate Ukrainian academia (traditional universities, vocational schools, and professional skills programs).
- 3) Top international companies that are likely to be directly or secondarily involved in reconstruction.

Although the Ukrainian government can facilitate the creation of these collaborative teams, each team must be owned and operated by

the private sector. These must be private sector consortiums operated by companies specific to the industry.

Once a collaborative industry consortium has been created, members must begin a series of specific work sessions:

a) Host an open brainstorming session to discuss the current workforce crisis in Ukraine and explore potential opportunities for the global private sector to assist now. After the initial work session discussing current realities, host a follow-up work session to capture the specific workforce needs of the industry moving forward. Of note, each industry team must capture the specific skills and quantities needed: globally, regionally (EU), and within Ukraine

b) After each skill has been captured, the consortium must assess the following per skill: total numbers needed; the potential of the skill to lead economic growth post-war (within the context of Industry 4.0); academic capacity; interest within the Ukrainian population.

c) The consortium must then create a prioritization hierarchy for all skills. High-ranking skills will be marked for development within Ukraine. Lower-ranking skills will be marked for landed resources.

d) With the skills prioritization roadmap, each consortium will then define an actionable plan at the needed scale to solve the workforce shortage. Key aspects of each plan will be the material support and direct involvement of the private sector.

Citing the Amazon HQ2 model, the above collaborative human capital development frame would position Ukraine well for an economic and innovation leadership position in Industry 4.0 technologies related to reconstruction industries following the war. Ukraine would already have collaborative relationships with the global private sector and a growing quantity of elite Industry 4.0 workers.

References

1. 20 In-Demand Professions in France That May Secure Foreigners a Work Visa. Visa Guide. URL: <https://surl.li/oxncrj>
2. A Blueprint for Trade and Investment with Indonesia: Education, Skills and Training Sector in Brief. URL: <https://surl.li/neqfsm>.
3. Alkousaa R. Germany's shortage of workers is biggest risk to growth, minister says. Reuters. 2024. URL: <https://surl.li/unuowv>.
4. Amazon reveals the truth on why it nixed NY and chose Virginia for HQ2. URL: <https://surl.li/oqpizf>
5. Augmented work for an automated, AI-driven world. IBM Institute for Business Value. 2024. URL: <https://surl.li/jfrml1>

6. China enters new era of 'Dark Factories' with no lights, no workers : Desl report 2025. Texspace Today. 2025. URL: <https://www.texspacetoday.com/china-enters-new-era-of-dark-factories-with-no-lights-no-workers/>
7. Deficit of 10 million professionals & counting: Electronics companies struggle with talent shortage. The Economic Times. URL: <https://surl.li/zlptvx>
8. Energy transition requires 350,000 additional skilled workers in Germany by 2030 – analysis. Clean Energy Wire. URL: <https://surl.li/lvlsldh>
9. EU clash between worker shortages, anti-immigrant politics. Deutsche Welle. 2024. 20 Nov. URL: <https://surl.li/ccdtro>
10. Franzino M. The \$8.5 Trillion Talent Shortage. Korn Ferry. 2018. URL: <https://surl.li/lkcpal>
11. Future of Jobs Report 2025: 78 Million New Job Opportunities by 2030 but Urgent Upskilling Needed to Prepare Workforces. World Economic Forum. 2025. URL: <https://surl.li/milsty>
12. Growing labor shortage affecting factories, businesses. Daily News. URL: <https://surl.li/vrcbwl>
13. IBM Cuts 8,000 Jobs as AI Replaces HR Roles. URL: <https://surl.li/yctvih>
14. India faces skilled worker shortage, needs to bridge demand-supply gap: Study. India Today. URL: <https://surl.li/sqcmab>
15. Karaahmetovic V. Amazon CEO Jasey said its AI software assistant saved 4,500 years of work. Investing.com. 2024. URL: <https://surl.li/smpwzw>
16. Labour shortage could lead to “collapse” of German public transport by 2030 – union. Clean Energy Wire. URL: <https://surl.li/vwfvfh>
17. Mahidhar V. Why Companies That Wait to Adopt AI May Never Catch Up / V. Mahidhar, Th. Davenport. Harvard Business Review. 2018. URL: <https://surl.li/jqnesw>
18. Mark Zuckerberg announces the “beginning of the end” for programmers, and other companies are following in 2025. URL: <https://surl.li/tutkeg>
19. Microsoft to provide AI skilling opportunities to 2 million people in India by 2025. Microsoft Stories India. URL: <https://surl.li/iqmxdh>
20. Poland faces workforce decline as demographic crisis looms: report. English Section. URL: <https://surl.li/wvtfjg>
21. Shortage of skilled workers still hounds gov't infrastructure plans. Inquirer Business. URL: <https://surl.li/godyst>
22. Skilled workers demand is high, but there's a shortage in Africa. URL: <https://surl.li/qapeob>
23. The shortage of new workers in Ukraine will reach 5-10 million people by 2030: Experts advise how to overcome this challenge. UBN. URL: <https://surl.li/bjvwys>
24. Will a green skills gap put climate goals at risk? Boston Consulting Group. 2023. URL: <https://www.bcg.com/publications/2023/will-a-green-skills-gap-put-climate-goals-at-risk>
25. Zhou C. Could robotic automation replace China's 100 million workers in its manufacturing industry. South China Morning Post. 2019. URL: <https://surl.li/inonlp>

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

РЕЗЕРВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ООНОВЛЕННЯ Й ОСУЧАСНЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Розвитку економіки України Урядом приділяється велика увага від самого початку набуття країною незалежності. Зміст основних документів, у яких наведені заплановані показники розвитку країни і відновлення економіки, зі строками і заходами, ілюструє бачення і розуміння органами влади всіх напрямів, видів і кроків перебудови економіки і прогнозування очікуваних результатів стосовно забезпечення методологічних, організаційних і регулюючих інструментів їх здійснення. Але попри суттєвий прогрес в опануванні й методології розробки нормативно-законодавчих документів, обрані цілі залишаються виконаними не повністю. Їх недовиконання з боку органів влади пов'язується з руйнівними збитками загарбницької війни (і це дійсно так), але є серед причин і ті, які з війною не пов'язані. Причини такого стану глибоко не аналізуються і не оприлюднюються.

Сьогодні ситуація в економіці країни загострилась до такого ступеня, що подальше гальмування усунення недоліків в управлінні економікою, без об'єктивної аналітичної оцінки її реального стану, може призвести до незворотних наслідків не тільки для регіонів, а й для держави загалом. Оцінюванням результатів плину процесів відновлення займаються масово створювані агенції розвитку областей, інвестиційні агенції та інші структури, діяльність яких спрямовується на аналіз інноваційного розвитку і конкурентоспроможність регіонів. Але діють вони відокремлено і поки не охоплюють усі аспекти оновлення, не займаються питаннями об'єднаного корпоративного розвитку в державі. Аналітичні дані (статистичні) у джерелах публічної інформації з'являються із запізненням. Не сприяє проведенню аналізу економіки й обмеження доступу до даних існуючих державних реєстрів, що пояснюється питаннями національної безпеки. Це призвело до ускладнень у робо-

ті бізнесу в регіонах, навіть у тих, які не входять до зон бойових дій. Скорочення інформації стало тягарем для відновлення підприємництва, оскільки від відкритості даних залежить стабільність економіки і конкурентоспроможність підприємств. З 2022 р. закрито повний доступ до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань, Державного земельного кадастру, Реєстру пошкодженого та знищеного майна (основи планування відбудови і розподілу джерел фінансування), що створює загрози неправильного використання ресурсів [1].

Під час визначення результатів стратегій і планів відновлення важливим є адаптування показників їх оцінювання до проєктів відновлення, за якими вони виконуються. Успіх і ефективність процесів повинна гарантувати досягнення поставлених цілей. Але у звітах про стан результатів виконаних процесів відновлення питання ефективності численної кількості здійснених проєктів не наводиться. Невідомими залишаються і дані аналізу інституційних перетворень в країні. За результатами аналізу звітів про стан виконання планів і проєктів відновлення та розвитку незрозуміло і головне – які показники свідчать про досягнення інтересів населення.

Трансформація оновлення й осучаснення процесів відновлення економіки задля її нової якості повинна всебічно оцінюватись відповідно до раціональності використання всіх видів ресурсів. Показниками раціонального використання ресурсів повинні стати: дотримання встановлених термінів часу на використання і масштаби застосування; неперевищення їх вартості; забезпечення запланованої продуктивності процесів відновлення. А показниками, які можуть свідчити про позитивні зміни стану економіки відновлених систем господарювання, доцільно обирати загальновідомі показники підвищення ефективності діяльності – зростання продуктивності праці, фондівіддачі, рентабельності, матеріаломісткості, матеріаловіддачі, рентабельності основного й оборотного капіталу, прибутку на одного працівника, зниження трудомісткості, діяльності і плинності кадрів. Важливими показниками результатів модернізації процесів повинні розглядатись і показники ефективності системи управління – зменшення питомих витрат на апарат управління і кількості працівників у ньому за рахунок інформатизації і моделювання процесів управлінської праці, показники орга-

нізаційної досконалості, показники професійно-кваліфікаційного і компетентнісного рівня працюючих фахівців у структурних підрозділах органів публічної влади.

Як особливість процесів відновлення країни повинен розглядатись їх інноваційний рівень. Інноваційна діяльність включає одночасне впровадження сукупності нових знань процесів безпосереднього виготовлення продукції чи послуг; знань інформаційного соціально-економічного і технічного супроводу процесів побудови й відновлення; елементів нової організації діяльності, планування, контролю, аналізу й оцінювання плину та отриманих результатів. Урахування змін викликає відповідні процеси оновлення моделей існуючої організації і технологій управлінської праці органів влади в управлінні ресурсами відновлення. При цьому необхідно враховувати несподівані негаразди, які мають місце в організації стратегічного і поточного планування діяльності територіальних громад регіонів. Після точного оцінювання того, що нам слід робити, необхідно оцінити і те, що ми реально маємо для відновлення, які ресурси, як їх можливо узгодити, комплексно поєднати, які у нас для цього є способи і методи, як вони співвідносяться і взаємодоповнюються.

Управління відтворенням економіки на державному і регіональному рівнях неможливо побудувати без наявності в усіх сферах діяльності процесів повного ресурсного забезпечення і раціонального використання, особливо нематеріального. Раціональне використання наявних і новостворюваних ресурсів потребує розробки окремої самостійної системи ресурсного відтворення, розвитку й управління її процесами. Створення такої системи повинно будуватись на результатах аналітичного дослідження потреб відновлення економіки регіонів і можливостей власного ресурсного забезпечення, а також мати чіткі відповіді на низку питань: якими ресурсами вони володіють? яка структура елементного складу ресурсів? який стан і обсяг ресурсного потенціалу і його здатності до забезпечення процесів відновлення? які головні фактори впливу на забезпечення ресурсних потреб відновлення? які суперечності існують у процесах ресурсного забезпечення? як вирівняти (чи створити) надійні стартові умови і можливості повного і своєчасного ресурсного забезпечення відновлення економіки? Кінцевим результатом повинна стати побудова моделі публічного управління ресурсною модер-

нізацією процесів відновлення і розвитку, створення ефективних форм реалізації ресурсного потенціалу [1].

Сутнісних відмінностей між принципами, методами, технологіями забезпечення ресурсами і управління ними в процесах відновлення в діяльності органів влади на державному і регіональному рівнях немає. Є різні види й обсяги ресурсів, діапазон їх можливостей, повноважень і відповідальності органів влади і працівників, які беруть участь у формуванні і споживанні ресурсів і масштаби їх впливу. Безпосереднє управління ресурсами на всіх рівнях підпорядковується одним і тим самим принципам, а управлінська поведінка буде залежати від особливостей, близькості зв'язків, продуктивності і власності процесів відновлення. Ресурсне забезпечення процесів життєдіяльності і відновлення економіки територій стає особливою функцією місцевого самоврядування, поки кінцеве з'ясування її змісту і методологія вирішення завдань управління невизначені, що не дозволяє тісно пов'язувати стратегічні й поточні завдання відновлення з ресурсними можливостями регіонів, визначати правила і здатності територій до їх динамічного ресурсного розвитку. Ця сфера управлінської і виробничої діяльності в державі повинна розглядатись як відносно самостійна, підлягати плануванню, організації й управлінню.

Для розробки плану ресурсного забезпечення необхідно мати відповіді на такі запитання: яка інформація відображає стан власних ресурсів аналізованої території (об'єкта)? які види ресурсів і їх складників створюють ресурсну базу процесів життєдіяльності регіонів? які напрями процесів використання ресурсів? чи достатнім є якісний стан інформаційно-аналітичного й інформаційного інструментарію забезпечення ресурсної бази регіонів і можливостей їх використання для відновлення? які показники якості власних ресурсів за видами і їх відповідності вимогам процесів життєдіяльності суспільства використовуються в управлінні ресурсами? яка взаємозамінність, взаємозалежність і взаємодоповнюваність процесів споживання ресурсів? чи визначені показники еквівалентності і взаємозамінності ресурсів, вартості і часу їх ефективного споживання? які напрями здійснення управлінського й організаційного впливу на своєчасне забезпечення ресурсами процесів відновлення? який перелік і зміст можливих управлінських дій і факторів впливу на підтримку рівномірного плину процесів модернізації і відновлення

рівноваги в реалізації ресурсних можливостей? хто бере участь в аналітичних дослідженнях ресурсної бази відновлення (керівники, фахівці), яка їх фахова кваліфікація і спеціалізація?

Необхідним є розкриття різновидів сутності, змісту, призначення, стану і середовища використовуваних ресурсів на відновлення і розвиток економіки регіонів і країни загалом, створення умов їх нарощення й ефективного використання. Управління створенням ресурсів, їх раціональне використання й нарощення повинно бути виділено в самостійну функцію управління всіма напрямками соціально-економічного розвитку на галузевому, регіональному і місцевому рівнях з обґрунтуванням методів нормування й використання ресурсів та визначенням форм забезпечення механізмами управління ресурсами. Секторальні й управлінські складники відновлення і розвитку економіки регіонів повинні сконцентровуватись не тільки на галузях, які мають достатні ресурси, а й на тих, що забезпечують потреби населення регіонів. Ці питання повинні вирішуватись на основі результатів науково-прикладних досліджень і розглядатись як невіддільний складник розробки стратегій, програм і планів відновлення і плинності процесів життєдіяльності.

Список використаних джерел:

1. Бобровська О. Ю. Ресурсні передумови розробки й управління процесами відтворення економіки регіонів країни. *Ефективна економіка*. Київ: ТОВ «ДКС центр», 2025. № 4. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.4.2>

Dovbnia Oleksandr,

Doctor of Philosophy in Public Administration

Mamonova Valentyna,

Doctor of Science in Public Administration, Professor

HOUSING PROGRAMS AS A TOOL FOR IMPLEMENTING SOCIO-ECONOMIC STATE POLICY IN UKRAINE

The dramatic destruction of the housing sector in Ukraine has created a dire need for deploying housing programs to provide various categories of residents and internally displaced persons (IDPs) with housing solutions. As of February 2024, according to Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA 4) estimates, 13 percent of total hous-

ing stock in Ukraine have been damaged or destroyed, which resulted a massive displacement across the regions, where more than 4.6 million of people have been registered as internally displaced people. To address this, the Government of Ukraine (GoU) has designed housing support programs reflecting war-related destructions to boost the efficiency of existing social and affordable housing initiatives, which were primarily focused on narrow, merit-based categories without consideration of income. The current scope of programs encompasses three primary types of housing support: i) compensation for repairing war-related damages, vouchers for replacing destroyed housing, ii) subsidized lending (mortgage) for housing acquisition, and iii) state support for sheltering and renting housing [3].

Emergency support through the compensation mechanisms for repairing war-related damages. Governmental support for owners of damaged or destroyed housing units is provided through the “eRecovery” program. This series of the war-related housing compensation mechanisms, deployed in 2023, were developed based on a comprehensive analysis of current market conditions. It includes compensation for minor repairs (both type A and type B), capital repairs for medium damages, and the issuance of certificates to purchase new housing or claim compensation for destroyed housing units. The compensation amount is determined based on current market prices for construction and materials, with annual reviews to ensure alignment with the economic situation. Additionally, the cost of damaged housing units is calculated using a formula with specific coefficients that reflect regional differences, the number of rooms, and the year of construction, ensuring the compensation amount accurately reflects the actual value of the housing unit.

Compensation for damaged housing varies depending on the extent of the damage and the amount of compensation provided, with formal confirmation of the feasibility of recovery being a prerequisite. Compensation is envisaged for two types of minor repairs and for capital repairs. For destroyed housing units the GoU has been envisaged providing housing certificates, which allows individuals to receive financial compensation for a dwelling or obtain a housing certificate to purchase new or secondary real estate across regions in Ukraine. The compensation amounts provided through this program are designed to align with actual market prices.

Additionally, as part of the recovery mechanism, the GoU has launched a program aimed to finance the construction works for the energy efficient restoration of residential buildings. The “Vidnovy Dim” program allows MFBs of the Homeowners’ Associations (HOAs) stock that have been damaged due to the military aggression of the Russian Federation against Ukraine cover broken windows, restore facade elements, roofs, and engineering systems.

Information from open sources regarding compensation coverage reveals progress in the minor repairs component but low coverage for medium (capital) repairs. Dynamics in minor repairs disbursement show growth, which is likely occur due to the relatively straightforward disbursement modality, which allows compensation to be provided to the final beneficiary using digital instruments on the DIIA portal.

Support for rental housing. Wide support for IDPs to cover their rental expenses was introduced after the full-scale invasion. Two financial assistance programs for both IDPs and owners of dwellings sheltering IDPs were established through decrees in March 2022 and pilot procedure in October 2024. Since the pilot procedure was launched in January 2025, the full extent of the program’s impact remains unclear. Additionally, the “Procedure for Using Funds from the Account to Provide Humanitarian and Other Aid to the Civilian Population Under Martial Law in Ukraine” was established to support IDPs through subsidies for renting housing and covering communal expenses [1]. However, this procedure has many restrictive provisions and does not account for regional variations in rental housing prices. Although the GoU deployed a wide range of housing support programs, including compensation to municipal and state agencies for sheltering IDPs, as of now, state rental housing programs remain fragmented, providing basic sheltering and social support for IDPs predominantly through lengthy and bureaucratic implementation mechanisms [2].

Subsidized lending for housing acquisition. In response to the housing needs of its citizens, Ukraine has developed a framework of state and regional programs aimed at making homeownership more accessible. The subsidized lending programs have Currently, there are six active state programs designed to offer recipients low-interest mortgage rates of 3% and 7%. In addition, nearly 90 regional/local programs are active across the Ukraine, serving to complement the state initiatives.

There are two main state entities designated as program implementation agencies at the state level:

- i) State Specialized Financial Institution «State Fund for Support of Youth Housing Construction» (SYF). The institution administers eight state programs, five of which are currently unfunded;
- ii) The Private Joint Stock Company “Ukrainian Financial Housing Company” (UFHC). The UFHC currently only executes the state program eOselia.

The Government of Ukraine has designed various housing support programs to address the immediate and long-term housing needs; however, some of them require additional attention to effectively cover as many beneficiaries as possible due to scarce financial resources. The housing support is targeted towards war-related damages, lending support, and early-stage rental assistance.

Additionally, while there are various lending support programs at both national and subnational levels, some have been suspended since the onset of the war. The focus of these programs is primarily on assisting IDPs and veterans with housing through 3% preferential mortgages, with limited emphasis on income-based support. The support distinct from merit-based is provided through 7% mortgages, which are considerably lower than those proposed by commercial banks in the market. Furthermore, rental support is a relatively new focus for the GoU, and additional support is needed to establish a rental housing fund and develop appropriate mechanisms to endorse rental programs, especially in the context of an unregulated rental market.

References

1. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2023). “Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Procedure and conditions for providing compensation for consumed utility services during the accommodation of internally displaced persons in buildings (premises) of state, municipal and private property during martial law””. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/261-2022-%D0%BF>
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). “Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “The issue of providing humanitarian and other assistance to the civilian population under martial law in Ukraine””. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2022-%D0%BF>
3. World Bank Group (2025), “Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024” (04 March, 2025). URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/0f04dfe0-41ea-410f-bdd9-4d2bc9d40569>

Дунаєв Ігор Володимирович,
доктор наук з державного управління, проф.,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Кудь Александр Александрович,
доктор філософії з публічного управління, генеральний директор ТОВ «Сімкорд»,
м. Харків, Україна

ТОКЕНІЗОВАНА РЕПУТАЦІЯ ЯК НОВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РЕСУРС: У ЧОМУ МОЖЕ БУТИ УКРАЇНЬСЬКА ВІДПОВІДЬ НА КРИЗУ СВІТОВОЇ ОСВІТИ?

Стрімкий розвиток штучного інтелекту фундаментально підриває традиційну освітню парадигму, орієнтовану на передачу та накопичення знань. Коли чатові моделі штучного інтелекту можуть за секунди надати відповіді на 99% освітніх запитань безкоштовно, а Японія офіційно вводить промпт-інжиніринг у шкільні програми з 2025 р., формуючи японських дітей як «дітей світу», продовження інвестування мільярдів доларів у системи, що навчають тому, що машини роблять краще за людей і у передачу інформацію і просто знань від викладача до студента (школяра), стає стратегічно програшним напрямом. Дослідження Стенфорду демонструють, що студенти навчаються більш ніж удвічі швидше з ШІ-репетиторами порівняно з традиційними методами, що остаточно дискредитує модель освіти як передачі інформації від викладача до студента.

Ці зміни вимагають нового переосмислення мети освіти: від накопичення знань до розвитку унікально людських якостей, які неможливо автоматизувати: критичного мислення, емоційного інтелекту, здатності до співпраці, етичного судження та творчого вирішення комплексних проблем разом з іншими людьми, проте існуючі формальні освітні системи не лише неспроможні розвивати ці компетенції, але й активно їх пригнічують через стандартизацію та орієнтацію на формальні показники замість реальних досягнень студентів у суспільстві.

Сучасна Україна опинилася в унікальній позиції для створення принципово нової освітньої моделі. Війна змусила понад 50-60% українських шкіл і вузів перейти на онлайн-навчання, продемонструвавши, що радикальні освітні трансформації можливі за

надзвичайних обставин, і водночас ця ситуація виявила критичну неспроможність традиційних паперових документів забезпечити освітню мобільність.

Потрібна нова методологічна відповідь на це, яка спирається на зміну фокусу освіти: від передачі знань – до формування і верифікації особистісного капіталу. І це може навіть стати новим економічним ресурсом 21-ого століття, як це колись було, згідно економічній теорії, з землею, людською працею, фінансовим капіталом, підприємницькими здібностями.... Вже є бачення і комбінація технологій, як інтегрувати теорію «підштовхувань» Річарда Талера та Каса Санштейна з концепціями людського капіталу Гері Беккера та соціального капіталу Роберта Патнема, щоб створити технологічну основу для фіксації логічного зв'язку між трьома ключовими категоріями: мрією людини, усвідомленістю її вчинків та соціальною довірою до результатів. Цей зв'язок реалізується через децентралізовані інформаційні платформи на базі технології блокчейн, що перетворюють абстрактні поняття репутації та довіри на вимірювані, обігоспроможні економічні активи.

Технологічний і ідеологічний контекст цієї проблеми характеризується домінуванням стандарто-центричними (а по суті – корпорато-центричних рішень) над людино-центричними підходами. Ми навіть не помітили, як сучасні цифрові платформи Web 2.0 (на прикладі соціальних мереж) створили паралельну цифрову реальність, що деформує розуміння молоддю людської спільноти, правдивої інформації, свого призначення та відповідальності, призводячи до соціальної дезінтеграції та ще глибшого поглинання у віртуальні світи. Доречі, дезінформація, визнана в Давосі викликом №1 у 2024 р., право-радикалізація політичних ідеологій та занепад громадянського суспільства свідчать про провал існуючих технологічних рішень у створенні здорового соціального середовища.

Якщо уявити, що новий методологічний підхід до технологічно миттєвого обліку результатів навчання (і не тільки, звичайно!) на основі токенізованої репутації можливий, то тоді б це передбачало введення в обіг принципово нового виду економічного ресурсу – технологічно зафіксованої соціальної довіри на основі реальних вчинків і особистісних надбань людини. Це може відбувати автоматично у децентралізованій інформаційній платформі з відповідними програмними сервісами – технологічно це вже можливо і прототипи існують фізично. На відміну від традиційних систем, що

оперують інформацією та фінансовим капіталом, такий підхід створює актив, що може технологічно обліковуватися не як «порожній факт» з передачі, напр., умовних знань умовному студенту, а як підтверджуваний у будь-який момент інформаційний ресурс з реальною економічною цінністю і гарантією на докази.

Такий підхід концептуалізує особистісний капітал (identity capital) як триєдиний феномен, що включає власне особистісний капітал (верифіковані знання, навички, компетенції), соціальний капітал (мережа взаємодій, репутація у спільнотах) та суспільний капітал (внесок у колективні ініціативи). Ключова відмінність від існуючих рішень полягає в реальночасовій (real-time) технологічній фіксації майже будь-яких складних багаторівневих взаємодій, що дозволяє створювати багатовимірну репутацію людини, враховуючи як кількісні метрики, так і якісні оцінки від незалежних валідаторів – живих людей. Технологічна архітектура забезпечує розподілене зберігання даних в розподілених реєстрах (блокчейн), винятковий криптографічний захист з дуже селективним розкриттям даних тільки за дозволом і налаштуванням приватного власника цих даних та автоматизацію через метаконтракти.

Економічна новизна полягає у формуванні токенованої репутації як нового фактора виробництва з унікальними характеристиками: неісчерпністю при використанні, сітовими ефектами, просторовою незалежністю та контекстною багатовимірністю. Дослідження Boston Consulting Group прогнозують ринок токенованих активів у 16,1 трильйона доларів до 2030 року, що становить 10% світового ВВП, підтверджуючи економічний потенціал нашого підходу, і на відміну від традиційних факторів виробництва, токенована репутація зростає, а не амортизується з часом, створюючи основу для принципово нових економічних моделей.

Наведемо кілька цифр. Міжнародний досвід підтверджує перспективність рішень на базі технології блокчейн в освіті: ринок зростає з 350 млн доларів у 2023 році до прогнозованих 9,39 мільярда доларів до 2033 року з 43,94% річним зростанням. MIT через Digital Credentials Consortium охоплює 12+ міжнародних університетів, Сінгапур через OpenCerts обробляє 7000 сертифікатів за дві хвилини, Мальта стала першою країною національного зберігання всіх освітніх сертифікатів на блокчейні. Європейська інфраструктура блокчейн-сервісів (EBSI) з'єднує 40 державних органів усіх європейських країн, переходячи до виробничих фаз у 2024-2025 рр.

А інтеграція зі штучним інтелектом (що є просто неминучим буквально з першого кроку проектування) створює синергетичний ефект: ШІ може надавати детальні оцінки компетенцій у реальному часі, тоді як децентралізовані інформаційні платформи на базі технології блокчейн (наприклад Система Bitbon) забезпечує незмінність записів. 57% закладів вищої освіти вважають ШІ стратегічним пріоритетом, а ринок ШІ в освіті прогнозується на рівні 92,09 мільярда доларів до 2033 року. Дослідження McKinsey показують можливість автоматизації 20-40% поточних годин учителів, звільняючи 13 годин на тиждень для діяльності з вищою цінністю, що ідеально поєднується з нашою моделлю фокусування на розвитку унікально людських якостей.

Дунаєв Ігор Володимирович,

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

Бравічев Тарас Вікторович,

*голова правління ГО «Єдине джерело»
м. Харків, Україна*

ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИХ РІШЕНЬ ДЛЯ АКТИВІЗАЦІЇ ОРГАНІВ САМООРГАНІЗАЦІЇ НАСЕЛЕННЯ: ВІД ПАПЕРОВИХ ЗБОРІВ ДО ЦИФРОВОЇ УЧАСТІ

Війна в Україні починає змінювати підходи до організації місцевого самоврядування, виявивши потребу в простих, реалістичних, оперативних та ефективних механізмах участі громадян у вирішенні нагальних проблем територій. Традиційні форми роботи органів самоорганізації населення, що раніше і досі зараз базувалися на очних зборах та паперовому документообігу (і це у кращому випадку!), виявляються застарілими, щоб забезпечити необхідну швидкість реагування на гуманітарні виклики та координацію ресурсів в умовах постійних безпекових загроз. Це актуалізує необхідність переосмислення технологічних засад функціонування ОСН через призму цифрових інновацій та децентралізованих техноло-

гій, які можуть забезпечити стійкість, прозорість та інклюзивність процесів місцевої демократії навіть в екстремальних умовах.

Концептуальні засади цифровізації органів самоорганізації населення ґрунтуються на конвергенції кількох фундаментальних теоретичних підходів сучасної політичної науки та технологічних інновацій. Теорія деліберативної демократії Юргена Габермаса, що наголошує на важливості раціонального публічного дискурсу для легітимності політичних рішень, знаходить своє технологічне втілення у цифрових платформах асинхронного обговорення та колективного прийняття рішень. Концепція цифрового урядування (digital governance) Джейн Фаунтейн інтегрується з принципами партисипаторної демократії, створюючи теоретичний фундамент для трансформації традиційних форм громадянської участі. Особливої ваги набуває концепція «розумного міста» (smart city), де технології інтернету речей та великих даних створюють нові можливості для responsive governance – урядування, що оперативно реагує на потреби громадян. Теорія мережевого суспільства Мануеля Кастельса пояснює, як цифрові технології трансформують соціальні зв'язки та створюють нові форми колективної дії на локальному рівні.

Технологічною основою такої трансформації є теорія розподілених систем та криптографічні принципи блокчейн-технологій, що забезпечують децентралізацію, прозорість та незмінність записів без необхідності довіри до централізованих інституцій. Концепція «код як закон» (code as law) Лоуренса Лессіґа набуває практичного значення через смарт-контракти, що автоматизують виконання рішень ОСН та виключають людський фактор з процедурних аспектів управління. Теоретичні напрацювання щодо цифрових спільнот (digital commons) Еліонор Остром поєднуються з технологічними можливостями створення самоврядних онлайн-спільнот, де правила встановлюються та змінюються самими учасниками через консенсусні механізми. Принципи відкритого урядування (open government) та електронної участі (e-participation) знаходять своє технологічне втілення у відкритих API, публічних реєстрах та інструментах краудсорсингу рішень.

Але повернемося до ідеї прямої демократії і самоорганізації людських спільнот. Сьогодні однією з форм цього є органи самоорганізації населення, які в Україні поступово виходять «із сплячки», їх популярність і усвідомленість щодо створення їх зростає. За даними Міністерства розвитку громад та територій, станом на кінець

2023 року в Україні офіційно зареєстровано лише 1847 органів самоорганізації населення, що становить менше ніж 7% від загальної кількості населених пунктів країни. Ця статистика свідчить про величезний нереалізований потенціал інституту прямої демократії на місцевому рівні, особливо в контексті воєнних викликів та потреб післявоєнного відновлення. Водночас дослідження Інституту соціології НАН України 2023 року показують, що 68% українців готові брати активну участь у вирішенні місцевих проблем, але лише 12% знають про можливості створення ОСН у своїх громадах. Розрив між потенційним попитом на участь та реальними механізмами її реалізації вказує на системні недоліки існуючої моделі функціонування ОСН.

Традиційна модель функціонування органів самоорганізації населення, що базується на очних зборах, паперовому документообігу та архаїчних процедурах прийняття рішень, виявилася неефективною в умовах сучасних викликів. Аналіз діяльності вибіркового 250 ОСН (2021-2023 рр.) показав, що середня явка на збори складає лише 23% від кількості членів ОСН, а час від ініціювання питання до його вирішення становить у середньому 127 днів. Гостро ці «проблеми» проявилися під час воєнного стану, коли необхідність швидкого реагування на гуманітарні потреби та координації місцевих ресурсів вимагає оперативних рішень та залучення максимальної кількості учасників. Додатковим викликом стала необхідність координації з внутрішньо переміщеними особами, які тимчасово проживають на територіях громад, але формально не можуть брати участь у традиційних ОСН через адміністративні обмеження.

Але і є нові рішення для цього: цифрова трансформація органів самоорганізації населення пропонує майже революційний підхід до вирішення цих системних проблем через впровадження технологій розподіленого реєстру та блокчейн-платформ. Основою такого підходу є створення децентралізованої екосистеми обміну достовірною інформацією, волевиявлення і т.п., що забезпечує прозорість, незмінність записів та можливість верифікації всіх рішень ОСН без необхідності довіри до централізованих інституцій. Напр., в Україні вже створена і функціонує екосистема цифрових сервісів – децентралізована цифрова платформа «Система Bitbon», яка розроблена українськими вченими і інженерами з Харкова, і яка може (за умови підлаштування певних сервісів і реєстрації ОСН і людей в ній) демонструвати унікальні можливості для створення цифро-

вої інфраструктури місцевої демократії у цифровому форматі. Тобто кожен голос фіксується у незмінному реєстрі, а результати голосування можуть бути перевірені будь-яким учасником процесу. Така архітектура особливо важлива в умовах зниженої довіри до традиційних інститутів влади. Технологічне рішення дозволяє створити trustless-систему, де довіра базується не на інституціях, а на математичних алгоритмах та криптографічних протоколах.

За нашим переконанням, ключовою перевагою цифровізації ОСН є можливість залучення до процесів прийняття рішень груп населення, які традиційно залишалися поза межами громадянської участі. Дослідження активності молоді у віці 18-35 років у традиційних ОСН показує участь на рівні лише 8%, тоді як цифрові платформи участі громадян у пілотних проектах Києва та Львова демонструють залученість молодіжної аудиторії на рівні 34%. Мобільні додатки з гейміфікованими елементами, інтегровані push-сповіщення та можливість участі у голосуванні без прив'язки до фізичного місця проведення зборів створюють принципово нові можливості для інклюзивної участі. Особливо важливим це є для внутрішньо переміщених осіб. І для цього сучасні і людино-центричні цифрові механізми дозволяють створити гнучкі форми членства в ОСН, що враховують тимчасове перебування на території та різні форми зв'язку з громадою.

Далі, технологічна архітектура цифрової екосистеми ОСН передбачає створення персональних кабінетів для кожного органу самоорганізації з функціоналом адміністрування діяльності, автоматизованої звітності та інтеграції з офіційними реєстрами. Смарт-контракти на блокчейн-платформі можуть автоматизувати процеси розподілу бюджетних коштів відповідно до рішень ОСН, забезпечуючи прозорість та виключаючи корупційні ризики. Досвід пілотного впровадження таких рішень у територіальних громадах Дніпропетровської області протягом 2023 року показав скорочення часу обробки документів на 73% та зниження адміністративних витрат на 41%. Крім того, технології розподіленого реєстру дозволяють створити незалежну від централізованої інфраструктури систему, що критично важливо в умовах воєнного стану та постійних загроз кібератак на державні ресурси. Використання IPFS (InterPlanetary File System) для зберігання документів та матеріалів ОСН забезпечує їх доступність навіть у разі руйнування локальної інфраструктури.

Краудфандингова складова цифрової платформи ОСН відкриває нові можливості для фінансування місцевих ініціатив та проєктів розвитку громад. Аналіз міжнародного досвіду показує, що цифрові платформи громадського фінансування можуть забезпечити до 40% додаткових ресурсів порівняно з традиційними джерелами фінансування ОСН. В українських реаліях, де місцеві бюджети зазнають критичного навантаження через воєнні витрати, такі механізми потенційно можуть стати несподівано ключовими для реалізації проєктів місцевого розвитку. Використання токенизованих рішень та міжнародних платіжних систем через блокчейн-платформу дозволяє залучати кошти від української діаспори та міжнародних донорів напряду, минаючи складні бюрократичні процедури та мінімізуючи трансакційні витрати. За даними аналізу платформи United24, криптовалютні (переважно у біткоїн, Ефіріумі, USDT) донати складали близько 14-15% від загального обсягу міжнародної допомоги Україні, і це разом демонструє готовність громадян використовувати нові фінансові технології для підтримки громадських ініціатив.

Система колективного прийняття рішень у цифровому форматі трансформує саму природу демократичної участі на місцевому рівні. Замість традиційних зборів, що вимагають фізичної присутності та синхронізації розкладів десятків людей, цифрова платформа дозволяє проводити асинхронні обговорення та голосування протягом визначених періодів часу. Досвід Естонії з цифровим голосуванням показує, що така модель може забезпечити участь до 94% зареєстрованих членів організації порівняно з 15-25% при традиційних зборах. Впровадження технологій штучного інтелекту для аналізу пропозицій та автоматичної класифікації звернень дозволяє оптимізувати процес обговорення та зосередитися на найбільш важливих питаннях для громади. Використання алгоритмів natural language processing дозволяє автоматично виявляти спільні теми у зверненнях громадян та формувати порядок денний засідань ОСН на основі реальних пріоритетів населення.

Інтеграція цифрової екосистеми ОСН з існуючими електронними сервісами держави може створити незвичний синергетичний ефект і навіть ефект «сніжного кома» для розвитку цифрового урядування в Україні. Думаємо, що потенційно у разі підключення до системи «Дія» (хоча дешевше і простіше було б зробити це в Системі Bitbon) це дозволить автоматично верифікувати членство в ОСН

на основі даних про місце реєстрації та фактичного проживання, що виключає маніпуляції з списками учасників. Інтеграція з реєстром громадських формувань спрощує процедури реєстрації нових ОСН до 3-5 робочих днів замість нинішніх 2-3 місяців. Створення API для взаємодії з муніципальними системами дозволяє автоматично передавати рішення ОСН до виконавчих органів та відстежувати стан їх виконання у реальному часі.

Відповідно, особливої уваги заслуговує потенціал використання великих даних, що генеруються цифровою екосистемою ОСН, для оптимізації планування місцевого розвитку та розподілу ресурсів. Аналіз активності громадян у різних географічних районах, частоти звернень з певних питань та ефективності реалізації прийнятих рішень створює унікальну базу даних для evidence-based policy making на місцевому рівні. Машинне навчання може виявляти паттерни у потребах громад та прогнозувати необхідні ресурси для вирішення типових проблем. У контексті післявоєнного відновлення такі дані можуть стати основою для більш точного планування інвестицій у відбудову інфраструктури та соціальних послуг. Використання технологій предиктивної аналітики дозволяє заздалегідь виявляти потенційні проблемні зони та запобігати ескалації конфліктів на рівні громад.

Ми переконані, що очікуваний економічний ефект від цифровізації ОСН виходить далеко за межі прямої економії на адміністративних витратах для держави чи місцевої ради, де буде створено ОСН: це як «сніжний ком». Підвищення ефективності місцевого самоврядування через активну участь громадян може генерувати додатковий економічний ефект на рівні 0,3-0,5% місцевого ВВП, якби такий показник існував для локального рівня (наразі його немає і не було). Прискорення процесів прийняття рішень дозволяє швидше реагувати на економічні можливості та залучати інвестиції в розвиток конкретних будинків, вулиць, кварталів ... І ще один аргумент: очікувана і технологічно-забезпечена прозорість процедур та зниження корупційних ризиків підвищує популярність і інвестиційну привабливість громад та сприяє розвитку мікро і малого бізнесу в них, і при цьому це робиться буквально без участі держави.

Список використаних джерел

1. Дунаєв І. В. Платформне врядування в організації публічно-приватного партнерства навколо спортивної інфраструктури: чи можлива інтеграція стейкхолдерів через цифрові екосистеми? *Вчені записки ТНУ*

імені В.І. Вернадського. Серія : Публічне управління та адміністрування. 2024. Том 35/74. № 6. С. 170-175. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.6/29> URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/6_2024/31.pdf

2. Castells M. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*. 2020. Vol. I. 2nd Edition with a New Preface. Wiley-Blackwell.

3. Fountaine J. E. *Building the Virtual State: Information Technology and Institutional Change*. Washington : Brookings Institution Press, 2021. 3rd ed.

4. Ostrom E. *Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action*. Cambridge University Press, 2015.

Дунаєв Ігор Володимирович,

доктор наук з державного управління, проф.,

професор кафедри економічної політики та менеджменту

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

Сорока Артем Ростиславович,

здобувач другого рівня вищої освіти

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ГОРІХІВНИЦТВА: ЧИ Є ПЕРСПЕКТИВА РОЗВИТКУ ЧОРНОГО ГОРІХА В УКРАЇНІ ЯК ЦІННОЇ КУЛЬТУРИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТРАЖДАЛИХ ВІД ВІЙНИ ТЕРИТОРІЙ?

Сучасні виклики повоєнного відновлення економіки України актуалізують розробку нових моделей і резервів для економічного розвитку, здатних ефективно координувати трансформацію традиційних галузей у високотехнологічні сектори. Горіхівництво як галузь сільського господарства демонструє значний потенціал для інтеграції цифрових технологій, проте потребує системного підходу з боку органів державного управління для забезпечення сталого розвитку. Площа під горіхоплідними насадженнями в країні становить близько 254 тисячі гектарів, з яких лише 10-11% використовують елементи цифрових технологій у виробничому процесі. Особливу увагу заслуговує чорний горіх (*Juglans nigra*) як альтернативна де-

ревна культура з високою доданою вартістю та експортним потенціалом, вирощування якої може стати драйвером регіонального економічного розвитку за умови належного державного регулювання та підтримки.

Проблематика публічного управління в аграрному секторі України характеризується фрагментарністю державної політики, недостатньою координацією між різними рівнями управління та обмеженими механізмами стимулювання технологічних інновацій. Аналіз нормативно-правової бази показує, що існуючі інструменти державного регулювання не повною мірою враховують специфіку довгострокових інвестиційних проектів у садівництві, особливо в контексті впровадження цифрових технологій. Існуючі державні програми підтримки агросектору зосереджені переважно на зерновиробництві та тваринництві, залишаючи поза увагою потенціал спеціалізованих культур з високою доданою вартістю. Відсутність цільових програм підтримки технологічної модернізації горіхівництва призводить до консервації традиційних, малоефективних методів виробництва та втрати конкурентоспроможності на міжнародних ринках.

Специфіка чорного горіха полягає у його потенціалі для економічного відновлення депресивних та постраждалих від війни територій через створення довгострокових джерел доходів та робочих місць. Чорний горіх відрізняється від традиційного волоського горіха більш високою стійкістю до кліматичних змін, здатністю рости на маргінальних землях та значно вищою ринковою вартістю деревини. За даними Українського науково-дослідного інституту лісового господарства та агролісомеліорації, один гектар насаджень чорного горіха через 25 років може приносити до 180 тисяч доларів валового доходу, що в 3-4 рази перевищує показники традиційних сільськогосподарських культур. Важливим є те, що ця культура може успішно вирощуватися на землях, що втратили родючість внаслідок військових дій або потребують рекультивації, створюючи можливості для економічного розвитку навіть у найбільш проблемних регіонах. Водночас тривалий період до початку плодоношення (8-10 років) та необхідність значних початкових інвестицій створюють бар'єри для приватних інвесторів, що обумовлює потребу в державній підтримці на початкових етапах розвитку галузі.

Концептуальні засади розвитку горіхівництва у віддалених та депресивних громадах України базуються на теорії ендогенно-

го розвитку, що передбачає мобілізацію місцевих ресурсів та створення унікальних конкурентних переваг. Післявоєнні території України характеризуються значними площами пошкоджених або недовикористаних сільськогосподарських земель, які можуть стати основою для розвитку альтернативних галузей аграрного виробництва. За даними Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій, близько 1,8 мільйона гектарів сільськогосподарських угідь потребують відновлення після завершення воєнних дій, причому значна частина цих земель непридатна для традиційного рослинництва через забруднення або деградацію ґрунтів.

Чорний горіх як культура демонструє унікальну адаптивність до складних умов: він здатний рости на засолених, кислих або збіднених ґрунтах, витримує тимчасове затоплення та посуху, що робить його ідеальним для рекультивациі пошкоджених територій. Особливо важливою є здатність цієї культури створювати довгострокову економічну перспективу для громад, оскільки горіхові насадження залишаються продуктивними протягом 80-100 років, забезпечуючи стабільні доходи для кількох поколінь. Це особливо актуально для віддалених сільських територій, де традиційні інвестиційні проекти часто не забезпечують достатньої рентабельності через логістичні обмеження та недостатню інфраструктуру.

Цифрова трансформація горіхівництва створює можливості для подолання географічної ізоляваності депресивних територій через інтеграцію у глобальні ланцюги доданої вартості. Технології дистанційного моніторингу, автоматизованого управління насадженнями та електронної комерції дозволяють фермерам з віддалених регіонів конкурувати на рівних умовах з виробниками з розвинених областей. Особливе значення має можливість створення локальних переробних потужностей для виробництва продукції з високою доданою вартістю – горіхової олії, борошна, косметичних засобів та деревини преміум-класу. За розрахунками економістів, розвиток повного циклу переробки чорного горіха в межах однієї громади може збільшити локальну додану вартість у 4-5 разів порівняно з продажем сирих горіхів. Соціально-економічний потенціал горіхівництва для депресивних територій проявляється через створення диверсифікованої зайнятості та формування нових компетентностей у місцевого населення. На відміну від традиційного землеробства, що потребує сезонної робочої сили, горіхівництво забезпечує цілорічну зайнятість: від догляду за насадженнями та збору врожаю до

переробки та маркетингу продукції. Особливо важливим є потенціал залучення молоді через інтеграцію сучасних технологій - молоді фахівці можуть знайти застосування своїм цифровим навичкам, не залишаючи рідних громад. За дослідженнями Інституту демографії НАН України, розвиток високотехнологічних галузей у сільській місцевості може зменшити міграційний відтік молоді на 35–40%.

Кластерний підхід до розвитку горіхівництва передбачає створення мереж взаємодіючих підприємств, що спеціалізуються на різних етапах виробничого ланцюга. У депресивних регіонах такі кластери можуть стати центрами економічного зростання, залучаючи інвестиції, технології та кваліфіковані кадри. Успішний приклад – це розвиток горіхового кластеру в Молдові, де за 10 років вдалося збільшити експорт горіхової продукції у 12 разів та створити понад 8 тисяч робочих місць у сільській місцевості. Для українських територій, що потребують економічного відновлення, створення спеціалізованих агрокластерів може стати ефективним інструментом структурної трансформації економіки.

Цифрові технології значно підвищують ефективність управління горіховими насадженнями та створюють можливості для точного планування розвитку громад.

Роль органів публічного управління у розвитку горіхівництва на депресивних територіях має трансформуватися від традиційного контрольно-наглядового підходу до функцій каталізатора місцевого економічного розвитку та координатора міжсекторальної співпраці. Особливості післявоєнного відновлення вимагають створення спеціальних механізмів підтримки, що враховують специфіку пошкоджених територій та потреби внутрішньо переміщених осіб. Концепція «зеленого відновлення», схвалена Кабінетом Міністрів України, передбачає пріоритетну підтримку проектів, що поєднують економічний розвиток з екологічним відновленням, що повністю відповідає характеристикам горіхівництва як галузі. Успішний досвід Ізраїлю та Нідерландів показує, що ефективна державна політика у сфері агротехнологій може забезпечити зростання продуктивності на 40-60% протягом 10 років за умови системного підходу та достатнього фінансування.

Економічні механізми державної підтримки цифровізації горіхівництва включають податкові пільги, субсидії на придбання обладнання та компенсації відсотків за кредитами на технологічну модернізацію. Програма «Доступні кредити 5–7–9%» Міністерства економіки України у 2023 році профінансувала 23 проекти у

сфері садівництва на загальну суму 67 млн гривень, проте жоден з них не стосувався вирощування чорного горіха через відсутність спеціалізованих програм підтримки. Аналіз європейського досвіду показує, що оптимальна модель державної підтримки передбачає компенсацію до 50% витрат на впровадження цифрових технологій протягом перших трьох років з поступовим зниженням до 25% у наступні роки. Такий підхід забезпечує стимулювання інновацій без створення залежності від державного фінансування.

Таблиця 1. – Порівняльний аналіз державної підтримки цифровізації сільського господарства

Table 1. – Comparative analysis of state support for the digitalization of agriculture

Країна	Обсяг фінансування (млн євро)	Частка ВВП (%)	Основні інструменти підтримки
Country	Financing amount (million euros)	Share of GDP (%)	Basic support tools
Нідерланди	450	0,52	Гранти, податкові пільги, венчурні фонди
Ізраїль	320	0,78	Субсидії на R&D, державно-приватне партнерство
Польща	280	0,41	Пільгові кредити, компенсації обладнання
Україна	45	0,023	Програма 5-7-9%, мінімальні субсидії

Нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації горіхівництва потребує суттєвого вдосконалення для усунення регуляторних бар'єрів та створення стимулів для інновацій. Наказ Міністерства аграрної політики України від листопада 2023 року «Про затвердження Порядку ведення Державного реєстру сортів рослин, придатних для поширення в Україні» не містить спеціальних положень щодо нових сортів чорного горіха, що ускладнює їх офіційну реєстрацію та комерційне використання. Відсутність стандартів якості для органічної продукції чорного горіха перешкоджає виходу на преміальні сегменти європейського ринку, де попит на такі продукти зростає на 15–20% щорічно. Розробка національних стандартів та їх гармонізація з європейськими вимогами може збільшити експортний потенціал галузі у 2–3 рази.

Кадрове забезпечення та розвиток компетентностей у сфері цифрового горіхівництва є важливим завданням для органів публічного управління. Національний університет біоресурсів і природокористування України у 2024 році запустив спеціалізовану програму підготовки фахівців з «Цифрових агротехнологій», проте набір становить лише 25 студентів на рік, що є недостатнім для забезпечення потреб галузі. Дослідження Інституту демографії та соціальних досліджень НАН України показує, що до 2030 року у сфері цифрового сільського господарства буде потрібно близько 8 тисяч спеціалістів з відповідними компетентностями. Створення системи перепідготовки кадрів на базі регіональних агро-хабів може частково вирішити цю проблему, проте потребує координації між Міністерством освіти і науки та Міністерством аграрної політики.

Міжнародне співробітництво у сфері розвитку горіхівництва відкриває додаткові можливості для трансферу технологій та залучення інвестицій. Угода про співробітництво між Україною та Каліфорнійською асоціацією виробників горіхів, підписана у 2023 році, передбачає обмін досвідом у сфері селекції, технологій переробки та маркетингу. Проект технічної допомоги ЄС “EU4AgriInnovation” виділив 2,3 млн євро на розвиток цифрових технологій у сільському господарстві України, з яких 340 тисяч євро спрямовано на горіхівництво. Участь українських підприємств у міжнародних виставках та конференціях сприяє встановленню партнерських відносин та залученню інвестицій, проте потребує системної підтримки з боку торгових представництв України.

Основні бар'єри для розвитку цифрового горіхівництва включають високу вартість технологічного обладнання, обмежений доступ до спеціалізованих знань та недостатню підтримку з боку фінансових інститутів. Середня вартість комплексної системи IoT-моніторингу для горіхового саду площею 10 гектарів становить близько 15 тисяч доларів, що перевищує річний прибуток більшості малих фермерських господарств. Відсутність спеціалізованих кредитних продуктів для довгострокових агроінвестицій обмежує можливості модернізації, оскільки традиційні банківські кредити розраховані на короткострокові проекти з швидкою окупністю. Створення державного фонду гарантування агроінвестицій може знизити ризики для банків та зробити кредитування більш доступним для фермерів.

Таблиця 2. – Аналіз ризиків та бар'єрів цифровізації горіхівництва
 Table 2. – Analysis of risks and barriers to digitalization of nut farming

Тип ризику Type of risk	Ймовірність Probability	Вплив Influence	Заходи мітигації Mitigation measures
Технологічні ризики	Середня	Високий	Пілотні проекти, стандартизація
Фінансові бар'єри	Висока	Високий	Державні гарантії, лізингові програми
Регуляторні обмеження	Середня	Середній	Оновлення законодавства, дерегуляція
Кадрові дефіцити	Висока	Середній	Освітні програми, перепідготовка

Цифрова інфраструктура сільських територій залишається критичним обмеженням для впровадження сучасних технологій у горіхівництві. За даними Державного агентства з питань електронного урядування, лише 67% сільських населених пунктів мають доступ до широкосмугового інтернету, а якість з'єднання часто не відповідає вимогам для роботи з IoT-пристроями та системами віддаленого моніторингу. Національна програма цифровізації передбачає покриття 95% населених пунктів до 2027 року, проте її реалізація стримується обмеженням фінансуванням та технічними складнощами прокладання мереж у віддалених районах. Пріоритетне підключення регіонів з високим потенціалом розвитку горіхівництва може оптимізувати використання ресурсів та прискорити цифрову трансформацію галузі.

Екологічні аспекти вирощування чорного горіха створюють додаткові можливості для публічного управління у контексті реалізації кліматичних зобов'язань України. Чорний горіх характеризується високою здатністю до секвестрації вуглецю – одне дерево поглинає близько 22 кг CO₂ щорічно протягом перших 20 років росту, що відкриває перспективи участі у міжнародних програмах торгівлі вуглецевими кредитами. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів розробляє методологію обліку вуглецевих кредитів для лісових та садових насаджень, що може стати додатковим джерелом доходів для виробників. Інтеграція горіхових насаджень у ландшафтні коридори та системи агролісомеліорації сприяє збереженню біорізноманіття та відновленню деградованих земель.

Перспективи розвитку цифрового горіхівництва в Україні пов'язані з поступовою інтеграцією національної галузі у глобальні ланцюги доданої вартості та створенням конкурентних переваг за рахунок технологічного лідерства. Реалістичні прогнози передбачають зростання площ під чорним горіхом до 15 тисяч гектарів до 2030 року за умови ефективної державної підтримки, що може забезпечити створення близько 3 тисяч робочих місць та залучення 45-50 млн доларів приватних інвестицій. Розвиток переробної індустрії та виробництво продукції з високою доданою вартістю може збільшити експортний потенціал галузі до 25-30 млн доларів щорічно. Успішна реалізація цієї стратегії вимагає координованих зусиль органів публічного управління всіх рівнів, ефективного використання міжнародної технічної допомоги та створення сприятливого регуляторного середовища для інновацій.

Клімова Світлана Миколаївна,

доктор юридичних наук, доц.,

доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

Капран Євгеній Сергійович,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПРОГРАМИ «ЄВІДНОВЛЕННЯ» ЯК ЯСКРАВИЙ ПРИКЛАД РОЗВИТКУ ПРОГРАМНОГО РЕГУЛЮВАННЯ В УКРАЇНІ

Цифровізація в умовах російської агресії проти України перетворилася на важливий інструмент модернізації державного управління та механізм відновлення країни. Особливу актуальність отримала програма «ЄВідновлення», яка демонструє інноваційне застосування цифрових технологій для вирішення критичних соціальних проблем воєнного часу. Актуальність зумовлена також необхідністю аналізу джерел правового регулювання цієї програми як

складового елементу загальнодержавної стратегії цифрової трансформації та відбудови країни.

Реалізація програми «Відновлення» базується на трьох ключових нормативно-правових актах. Оновлений Закон України «Про Національну програму інформатизації» замінив застарілий нормативний акт 1998 року та адаптував державну політику інформатизації до сучасних реалій, включаючи виклики воєнного стану та євроінтеграційні процеси [1]. Закон запроваджує стратегічний підхід до розвитку цифрової інфраструктури через механізм формування Національної програми інформатизації – комплексного плану на 3-5 років, охоплюючи проекти з розвитку електронного урядування, кібербезпеки та державних реєстрів.

Закон України «Про електронні довірчі послуги» створює правові передумови для безпечного використання електронних підписів та інших довірчих послуг [2]. Гармонізований з Регламентом ЄС eIDAS, цей нормативний акт забезпечує юридичну силу електронних документів, що є критично важливим для функціонування Порталу Дія та програми «Відновлення». Кваліфікований електронний підпис, прирівняний до власноручного, дозволяє громадянам дистанційно подавати заяви на компенсацію, що особливо актуально при обмеженому фізичному доступі до документів в умовах війни.

Зазначені вище нормативно-правові акти утворюють взаємодоповнюючу систему регулювання цифрової трансформації. Закон «Про Національну програму інформатизації» формує стратегічну основу та забезпечує фінансування цифрових проектів. Закон «Про електронні довірчі послуги» гарантує правову легітимність дистанційної взаємодії громадян з державою.

Постановою Кабінету Міністрів України від 21 квітня 2023 р. № 381 регулюється програма «Відновлення», встановлено порядок надання компенсації за пошкоджене внаслідок бойових дій нерухоме майно [3]. Документ передбачає використання цифрових інструментів – Порталу Дія та Реєстру пошкодженого та знищеного майна – для автоматизації процесу подання та розгляду заяв. Постанова запроваджує диференційований підхід до компенсації: до 200 тис. грн для об'єктів категорії А та до 350 тис. грн для квартир або 500 тис. грн для будинків категорії Б.

У наведеному вище продемонстровано приклад програмного регулювання як однієї з ключових форм реалізації державної політики, яка полягає в розробці та впровадженні комплексних про-

грам, спрямованих на досягнення конкретних стратегічних або тактичних цілей. Його сутність полягає у системному та цілеспрямованому управлінському впливі на певні суспільні процеси шляхом об'єднання ресурсів, інституційних можливостей і нормативно-правових механізмів.

Основними ознаками програмного регулювання є його комплексність, цілеспрямованість, обмеженість у часі, системність заходів і наявність інструментів контролю. Ця форма регулювання дозволяє забезпечити координацію між різними органами державної влади, органами місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання. Завдяки інтегрованому підходу програмне регулювання стає ефективним механізмом для подолання складних суспільних проблем, що потребують міжгалузевої взаємодії та концентрації зусиль.

Правове регулювання охоплює низку новітніх підходів до цифровізації. Одним із таких є система моніторингу розгляду заяв, яку реалізує Група підтримки «Відновлення при профільному міністерстві». Відповідно до змін, внесених до Постанови Кабінету Міністрів України № 858 від 21.07.2023, моніторинг передбачає вибірку перевірку 5% заяв категорії А, 10% заяв категорії Б та 10% заяв щодо виконаного ремонту із застосуванням автоматизованого відбору через Реєстр [4]. У 2025 році було вдосконалено механізм верифікації та уточнено критерії моніторингу [5].

Досягнення України в правовому регулюванні програми «Відновлення» можна звести до такого: 1) повна цифровізація процесу від подання заяви до моніторингу використання коштів; 2) чітка регламентація процедур та критеріїв оцінки пошкоджень; 3) пріоритезація вразливих категорій населення; 4) багаторівнева система верифікації для запобігання зловживанням.

Станом на початок 2025 року в Реєстрі пошкодженого та знищеного майна зареєстровано 247 819 об'єктів пошкодженого та знищеного майна, з них 222 424 житлових будівлі [6].

Станом на травень 2024 року: понад 57 тисяч українців отримали кошти на ремонт житла або купівлю нового замість зруйнованого через бойові дії. З них: 54,5 тисячі громадян – виплати на відбудову пошкодженого житла (сума понад 5,8 млрд грн); 2,8 тисячі українців – житлові сертифікати на придбання нового житла (як компенсація за знищене житло). Найбільше заяв надходило з Харківської, Київської, Донецької, Миколаївської, Херсонської та Чернігівської областей [7].

Таким чином, правове регулювання програми «єВідновлення» демонструє інноваційний підхід до вирішення критичних соціальних проблем воєнного часу через інтеграцію цифрових технологій у процеси державного управління. Ефективність програми базується на взаємоузгодженості трьох рівнів правового регулювання: стратегічного, інструментального та прикладного. Цифровізація процесу компенсації забезпечує доступність, прозорість та оперативність, що особливо важливо для громадян в умовах воєнного стану. Практиці публічного управління програмне регулювання застосовується у сферах економіки, соціальної політики, охорони навколишнього середовища, безпеки, охорони здоров'я тощо. Його результативність залежить від якості планування, належного ресурсного забезпечення, інституційної спроможності виконавців, а також системного моніторингу й оцінки результатів. У сучасних умовах програмне регулювання дедалі більше орієнтується на досягнення вимірюваних результатів, що відповідає принципам результативного та відповідального врядування. Основу програмного регулювання мають становити саме державні програми, які мають чітко визначені строки реалізації, джерела фінансування, виконавців і показники ефективності. На підставі державних слід розробляти регіональні, місцеві програми органам публічної влади.

Водночас, аналіз виявив певні виклики, які потребують удосконалення правового регулювання.

1. На державному рівні відсутнє чітке бачення розвитку програми «єВідновлення» з урахуванням подальшої інтеграції до європейського цифрового простору. Незважаючи на законодавчі зміни, проблема цифрової грамотності населення залишається гострою, особливо серед жителів деокупованих територій. Також спостерігаються підвищені ризики для кібербезпеки Реєстру пошкодженого майна через постійні атаки з боку агресора.

2. Для подальшого вдосконалення правового регулювання програми необхідно: 1) розробити довгострокову стратегію розвитку програми «єВідновлення» з урахуванням євроінтеграційних процесів; 2) впровадити механізми підвищення цифрової грамотності населення, особливо вразливих категорій; 3) посилити захист інформаційних систем програми відповідно до стандартів ЄС, зокрема GDPR; 4) розширити категорії майна для компенсації; 5) вдосконалити механізми верифікації на основі технологій штучного інтелекту.

Список використаних джерел

1. Про Національну програму інформатизації: Закон України від 04.02.1998 № 74/98-ВР (у редакції від 01.08.2022). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-вр> (дата звернення: 20.05.2025).
2. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (дата звернення: 20.05.2025).
3. Про затвердження Порядку надання компенсації за пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією Російської Федерації: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 № 381. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/381-2023-п> (дата звернення: 20.05.2025).
4. Про внесення змін до Порядку надання компенсації за пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій: Постанова Кабінету Міністрів України від 21.07.2023 № 858. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/858-2023-п> (дата звернення: 20.05.2025).
5. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо компенсації за пошкоджене та знищене нерухоме майно: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.03.2025 № 296. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/296-2025-п> (дата звернення: 20.05.2025).
6. «Відновлення / Сайт Міністерства розвитку громад та територій України. URL: <https://mindev.gov.ua/proiekt/yevidnovlennia> (дата звернення: 20.05.2025).
7. 57 тис. українців відбудувалися чи купили нове житло з «Відновленням: результати першого року роботи програми / Сайт Дія. URL: <https://diia.gov.ua/news/57-tis-ukrayinciv-vidbuduvalisya-chi-kupili-nove-zhitlo-z-yevidnovlenniyam-rezultati-pershogo-roku-roboti-programi> (дата звернення: 20.05.2025).

Коваленко Микола Миколайович,

доктор наук з державного управління, проф.,

професор кафедри економічної політики та менеджменту

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

НОВІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ УКРАЇНИ

Управління державним боргом є ключовим елементом фінансової стабільності та складовою макрофінансової політики держави. В умовах зростаючих боргових зобов'язань України особливого значення набуває здатність держави забезпечити обґрунтовану, прозору та стратегічно орієнтовану боргову політику, яка не підриває економічний суверенітет країни.

Управління державним (місцевим) боргом відповідно до положень Бюджетного кодексу України становить сукупність дій, що охоплюють здійснення запозичень, обслуговування та погашення боргових зобов'язань, а також укладення інших правочинів, пов'язаних із боргом. Ці заходи спрямовані на досягнення бюджетної збалансованості, підтримання фінансової стабільності та оптимізацію боргового навантаження у середньо- та довгостроковій перспективі.

Норми статей 15–18 Бюджетного кодексу України визначають основні засади управління державним боргом, включаючи джерела фінансування державного бюджету, повноваження уповноважених органів у сфері боргової політики, порядок здійснення державних запозичень та надання державних гарантій, а також встановлення граничних обсягів державного та гарантованого державою боргу. Законодавче регулювання у цій сфері має на меті забезпечити платоспроможність держави, підвищити ефективність боргового менеджменту та підтримати макроекономічну стійкість фінансової системи України [1].

Метою управління державним боргом є забезпечення максимально можливого фінансового, економічного, соціального, інституційного, інфраструктурного, вартісного ефекту від залучення запозичених коштів за умови збереження макрофінансової стабільності, підтримання платоспроможності держави та недопущення втрати її суверенітету.

Важливо, щоб залучені ресурси не витрачалися на проїдання або обслуговування старих боргів без структурних змін в економіці, а працювали на довгострокову ціль – посилення економічного та науково-технічного потенціалу держави, що дозволяє у майбутньому зменшити потребу в нових позиках.

До основних методів управління державним боргом належать:

- рефінансування – погашення попередніх боргів за рахунок розміщення нових позик;
- реструктуризація – зміна умов погашення (відстрочка, зменшення суми, подовження строку);
- конверсія – зміна процентної ставки, зокрема її зниження;
- консолідація – продовження строку дії позики;
- уніфікація – об'єднання кількох боргових інструментів в один;
- відстрочення або анулювання боргу – застосовуються в кризових умовах;
- викуп боргу на вторинному ринку – дозволяє зменшити боргове навантаження за рахунок дисконту.

Надзвичайним заходом, як наслідок неефективного управління борговими зобов'язаннями, коли держава втрачає спроможність виконувати свої фінансові зобов'язання перед кредитором є оголошення дефолту. Це є елементом антикризового управління державним боргом.

Уповноваженим органом з управління державним боргом в Україні є Міністерство фінансів України. Цей орган відповідає за розміщення державних цінних паперів, обслуговування та погашення боргових зобов'язань. Обслуговування внутрішнього боргу здійснюється через банківську систему відповідно до порядку, погодженого з Національним банком України. Для фінансування витрат, пов'язаних із розміщенням, обслуговуванням та погашенням боргових зобов'язань, у складі Державного бюджету функціонує Фонд обслуговування державного внутрішнього боргу. До цього фонду, зокрема, зараховується 50% надходжень від приватизації державного майна.

Станом на 30.04.2025 року, загальна сума державного та гарантованого державою боргу України становила 180 млрд доларів США, у тому числі 46 млрд доларів США (26 %) – це внутрішній борг, а 134 млрд доларів США (74 %) – зовнішній борг. Це вдвічі більше у порівнянні з 31.12.2020 роком, коли загальна сума державного та гарантованого державою боргу складала 90 млрд доларів США [2]. Співвідношення держборгу до ВВП країни відповідно зросло з 61% до 98 %. Висока боргова залежність, зумовлена необхідністю фінансування військових потреб, підвищенням соціальних зобов'язань та відновленням інфраструктури в умовах повномасштабної війни.

Проте варто детальніше розглянути питання видатків на обслуговування державного боргу у контексті їх порівняння з іншими статтями державного бюджету України.

За підсумками 2024 року бюджетні видатки на обслуговування боргових зобов'язань становили понад 303 млрд грн, що на 140 млрд грн більше, ніж було спрямовано на фінансування програм і заходів, пов'язаних із підтримкою та розвитком економіки (код бюджетної класифікації 0400 «Економічна діяльність») – 163 млрд грн.

Для порівняння: загальна сума видатків на охорону здоров'я (201,4 млрд грн), освіту (64,7 млрд грн), духовний і фізичний розвиток (16,2 млрд грн), охорону навколишнього середовища (9,5 млрд грн) та житлово-комунальне господарство (7,5 млрд грн) склала 299,3 млрд

грн, що також менше за витрати на обслуговування державного боргу.

Таким чином, обсяг таких витрат за 2024 рік демонструє високий рівень боргового навантаження, яке суттєво обмежує ресурсні можливості бюджету в інших критично важливих сферах.

Крім того, спостерігається подальше зростання співвідношення державного боргу до ВВП: якщо у 2021 році цей показник становив 48,9 %, то вже у 2024 році він досяг 91,2 % [3].

Ситуація, за якої витрати на обслуговування державного боргу перевищують видатки на економічну діяльність, а також сукупні витрати на соціальну сферу та охорону довкілля, свідчить про суттєві виклики для соціальної безпеки та добробуту населення України. Така структура бюджетних пріоритетів обмежує можливості для сталого економічного розвитку та соціальної стабільності і водночас посилюючи залежність держави від зовнішньої фінансової підтримки. Чинна економічна модель та підходи до організації публічного управління звужують потенціал для стратегічного інвестування в розвиток, що, своєю чергою, створює загрозу довгостроковій стабільності, а також інституційній та економічній спроможності держави.

Для оцінки питомої ваги видатків на обслуговування державного боргу в структурі бюджету та виявлення тенденцій фінансового навантаження на публічні фінанси проаналізуємо їхню динаміку в Україні за період 2014–2024 років (див. табл.).

Упродовж аналізованого періоду видатки на обслуговування державного боргу в Україні утримувалися на стабільно високому рівні, становлячи в середньому близько 10,54% від загального обсягу державного бюджету. Це свідчить про те, що щороку приблизно кожна десята гривня бюджетних ресурсів спрямовувалася винятково на виконання боргових зобов'язань, не генеруючи безпосереднього економічного ефекту.

Слід зауважити, що значна частина як залучених позикових ресурсів, так і витрат на їх обслуговування не була спрямована на реалізацію стратегічно важливих інвестиційних проектів чи створення інституційних засад для довгострокового соціально-економічного розвитку. Натомість ці кошти переважно використовувалися для покриття поточного дефіциту бюджету та обслуговування попередніх боргових зобов'язань, що фактично трансформувало їх у механізм фінансової залежності, не забезпечуючи формування доданої вартості, розвитку інфраструктури або зростання продуктивності економіки.

Таблиця. – Видатки на обслуговування боргу за 2014-2024 рр.
Table. – Debt service costs for 2014-2024

Роки Years	Видатки на обслуговування боргу (млн грн) Debt servicing costs (UAH million)	Питома вага видатків на обслуговування боргу (%) Share of debt service expenditure (%)
2014	51018,2	11,86
2015	86808,4	15,05
2016	97374,5	14,22
2017	111480,2	13,28
2018	116297,3	11,80
2019	119933,8	11,18
2020	120693,4	9,37
2021	153051,8	10,27
2022	159722,5	5,90
2023	252166,4	6,28
2024	303037,9	6,75
Середнє значення питомої ваги видатків на обслуговування боргу за наведені роки (%)		10,54

Публічне управління, орієнтоване переважно на покриття поточних, навіть базових потреб життєзабезпечення суспільства за рахунок боргових запозичень без формування ефективних механізмів генерації внутрішніх доходів, не спроможне забезпечити ані економічну самодостатність, ані повноцінний державний суверенітет. Така модель функціонування державних фінансів істотно обмежує інвестиційні можливості в стратегічні напрями розвитку – освіту, охорону здоров'я, науку, систему виховання – які є фундаментом національної конкурентоспроможності та інституційної спроможності держави.

Хронічне недофінансування цих сфер призводить до структурної диспропорції в бюджеті, посилює борговий тягар і збільшує фінансові ризики, що в довгостроковій перспективі підриває фінансову стабільність і національну безпеку. У такій ситуації виникає об'єктивна потреба у зміні парадигми боргового управління – від утриманського підходу до інвестиційно орієнтованої стратегії, яка

передбачає пріоритетне спрямування залучених коштів на розвиток інституційного середовища для стійкого економічного зростання, інноваційного оновлення та соціального прогресу.

Поточний стан державного боргу України потребує комплексного перегляду підходів до боргової політики з акцентом на стратегічну доцільність, суверенні інтереси та економічну самодостатність. Для цього корисно звернутися до історичних прикладів інших країн, які успішно подолали подібні виклики та трансформували свої боргові навантаження на інструмент соціально-економічного розвитку.

Після завершення Корейської війни (1950–1953), яка залишила Південну Корею зруйнованою, економічно знекровленою та залежною від зовнішньої допомоги, країна зіткнулася з необхідністю відновлення інфраструктури, індустріалізації та стабілізації державних фінансів. У 1960–70-х роках уряд Республіки Корея сформулював довгострокову стратегію економічного зростання, у рамках якої зовнішні запозичення – як від міжнародних фінансових інституцій, так і через випуск боргових інструментів – цілеспрямовано спрямовувалися на модернізацію промисловості, розвиток експорту, освіти та критичної інфраструктури. Ретельно сплановане використання боргових ресурсів у поєднанні з державним стратегічним плануванням дозволило Південній Кореї перейти від статусу однієї з найбідніших країн світу до високотехнологічної індустріальної держави. При цьому зовнішній борг країни поступово скорочувався, а запозичення стали інструментом зростання, а не фінансової залежності [4].

Управління державним боргом – це не лише фінансове питання, а й один із ключових індикаторів політичної відповідальності, економічної зрілості та державного суверенітету. В умовах воєнних втрат, демографічної кризи та деіндустріалізації державний борг має служити не засобом виживання, а ефективним інструментом розвитку. Його раціональне адміністрування, прозорість та стратегічна орієнтація на інтереси українського народу є фундаментом стабільної, самодостатньої економіки та запорукою сталого соціально-економічного розвитку країни.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. Офіційний сайт Верховної ради України : Законодавство України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення: 23.06.2024).

2. Державний борг та гарантований державою борг : офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovanij-derzhavju-borg> (дата звернення: 23.06.2024).
3. Динаміка сукупного державного боргу і ВВП України з 2009 по 2025 рр. : сайт Мінфін. Економіка України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (дата звернення: 23.06.2024).
4. Nam Chong-Hyun, Kim Deok Ryong. External Debt and Macroeconomic Performance in South Korea : NBER Working Paper No. 2596. Cambridge, MA : National Bureau of Economic Research, 1988. URL: <https://www.nber.org/papers/w2596> (дата звернення: 30.05.2025).

Круглов Віталій Вікторович,
доктор наук з державного управління, проф.,
професор кафедри соціології і публічного управління
Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»,
м. Харків, Україна

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ В КРИЗОВИХ УМОВАХ НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

Глобальна економічна сфера постійно знаходиться під значним впливом послідовних криз і постійної геополітичної напруженості. Низка потрясінь вимагає інноваційних підходів до державного управління економікою, і державно-приватне партнерство (ДПП) стало критично важливим інструментом для управління кризами та економічної стійкості.

Традиційні моделі ДПП, розроблені переважно для розвитку інфраструктури та надання послуг, зазнали значних трансформацій у кризові періоди. Г. Ходж та К. Грев [1] стверджують, що кризові умови створюють особливі можливості для переосмислення відносин між державою та ринком, виходячи за межі традиційних домовленостей про розподіл ризиків у бік більш динамічних структур співпраці. Теоретична основа антикризових підходів у ДПП базується на ключових принципах: адаптивне управління, спільна вразливість та колективна стійкість.

Адаптивне державне управління стосується здатності інституційних механізмів швидко розвиватися у відповідь на зміну обставин. Під час численних криз органи державної влади в усьому світі продемонстрували безпрецедентну гнучкість у партнерських

домовленостях, оптимізуючи регуляторні процеси та створюючи процедури екстрених закупівель, які були б неможливі за звичайних обставин. Під час кризи державі та регуляторам довелося пришвидшити прийняття багатьох нових нормативно-правових актів, скоротивши кількість оцінок впливу та консультацій із зацікавленими сторонами. Також, органи влади змушені були пришвидшити впровадження інновацій, щоб вирішити проблему дефіциту інформації та впоратися з обмеженнями постачань [2]. Наприклад, зазначена адаптивність виявилася вирішальною для мобілізації ресурсів приватного сектору для розробки вакцин, інфраструктури тестування та програм економічної підтримки, покращення екологічних показників.

Держава запроваджує різні моделі партнерства для задоволення нагальних потреб у економічній та гуманітарній сферах, зберігаючи при цьому економічну стабільність. Найвідомішими механізмами реалізації взаємовідносин були партнерства з термінових закупівель в системі охорони здоров'я, домовленості про розподіл ризиків для розробки медичних препаратів та тимчасова націоналізація з приватними контрактами на управління.

Різні країни застосували різні стратегії ДПП, що відображало особливості практики державного управління та економічних суб'єктів. Німецький підхід наголошував на збереженні існуючих партнерських мереж, одночасно надаючи цілеспрямовану підтримку стратегічним галузям промисловості. Програма *Kurzarbeit*, яка субсидувала заробітну плату для запобігання звільненням, являла собою форму непрямого ДПП, що зберігала приватні трудові відносини, використовуючи при цьому державні ресурси [3]. На відміну від цього, французька модель передбачала більш пряме державне втручання. Необхідність підтримувати певний рівень допомоги на місцевому рівні сприяла співпраці між державними та приватними лікарнями, які зазвичай є конкурентами. Економічні підходи дозволили відносно швидко мобілізувати ресурси для основних послуг, зберігаючи при цьому операційну ефективність [4].

ДПП в інноваціях у сфері охорони здоров'я на основі співпраці між державними органами, приватними підприємствами та некомерційними організаціями дозволили вирішити такі проблеми, як обмежені ресурси, досвід та інфраструктура, використовуючи при цьому сильні сторони кожного сектору. Завдяки ініціативам були впроваджені новаторські рішення, починаючи від цифрових плат-

форм охорони здоров'я до медичних пристроїв, що покращило догляд за пацієнтами та операційну ефективність [5]. Особливо ключовим є формування людських ресурсів, адже наявність персоналу, у поєднанні з його відповідною кваліфікацією та системою розподілу, визначає необхідний стандарт надання медичних послуг, особливо в кризових ситуаціях [6].

Країни з добре налагодженими системами ДПП демонструють більшу економічну стійкість. Аналіз МВФ показує, що країни з вищими інвестиціями в ДПП до кризи зазнали меншого скорочення ВВП у кризовий період, частково завдяки збереженню інвестицій в інфраструктуру та зайнятості [7]. Однак ефективність суттєво відрізнялася залежно від моделей партнерства та якості його впровадження. Успіх ДПП, що реагують на кризи, залежав від кількох критичних факторів: існуючих інституційних зв'язків, гнучкості регулювання, чітких каналів комунікації та узгоджених структур стимулювання. Країни, які не мали такої основи, мали труднощі з впровадженням ефективних партнерств, часто повертаючись до традиційних командно-адміністративних підходів, які виявилися менш ефективними в мобілізації ресурсів.

Державно-приватне партнерство виявилось важливим інструментом для управління кризами та економічної стійкості, але їхня ефективність критично залежить від якості розробки та можливостей впровадження. Кризові явища продемонстрували як потенціал, так і обмеження ДПП, які використовувалися в період кризи, підкресливши важливість адаптивних структур управління та вже існуючих інституційних відносин. Оскільки економіка стикається зі зростаючою невизначеністю, спричиненою зміною клімату, технологічними збоями та геополітичною нестабільністю, здатність швидко мобілізувати державні та приватні ресурси через ефективні моделі партнерства ставатиме дедалі важливішою для підтримки економічної стабільності та соціального добробуту.

Список використаних джерел

1. Hodge G. A., Greve C. On Public–Private Partnership Performance: A Contemporary Review. *Public Works Management & Policy*. 2016. № 22(1). P. 55–78.
2. Government at a Glance 2021. OECD Publishing. Paris. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>.
3. Müller T., Schulten T. Ensuring fair short-time work-a European overview. *ETUI Research Paper-Policy Brief*. 2020. №7. URL: <https://ssrn.com/abstract=3604092>.

4. Or Z, Gandré C, Durand Zaleski I, Steffen M. France's response to the Covid-19 pandemic: between a rock and a hard place. *Health Econ Policy Law*. 2022. №17(1). P. 14–26.
5. Abdul S., Adeghe E. P., Adegoke B. O., Adegoke A. A., Udedeh E. H. Public-private partnerships in health sector innovation: Lessons from around the world. *Magna Scientia Advanced Biology and Pharmacy*. 2024. №12(1). P. 045–059.
6. Khanina O., Hladchenko A., Lavrentii D., Kuzmenko H., Kruhlov V., Kryzyna O. Mechanisms of state management of personnel development of the health care system. *Economic Affairs*. 2024. № 69. P. 187–195.
7. Fiscal Monitor: A Fair Shot. Washington. International Monetary Fund (IMF). 2021. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/FM/Issues/2021/03/29/fiscal-monitor-april-2021>.

Латинін Микола Анатолійович,

доктор наук з державного управління, проф.,
завідувач кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна,
м.Харків, Україна

Гібадулін Олексій Володимирович,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
директор з персоналу «UBC Group»,
м. Харків, Україна

ГНУЧКИЙ ПІДХІД ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ЯК ОСНОВА ІНКЛЮЗИВНОГО ЗРОСТАННЯ

Глобальні соціально-економічні зсуви сучасного світу вимагають більш прагматичного та контекстно-орієнтованого погляду на сталий розвиток, як стратегічної концепції розвитку людства. В умовах геополітичної турбулентності, економічної нестабільності та зростання протекціонізму, багато країн стикаються з необхідністю швидкого реагування на кризи та забезпечення базових потреб своїх громадян. За таких обставин, дотримання жорстких екологічних стандартів чи реалізація довгострокових інфраструктурних проєктів можуть відійти на другий план перед більш нагальними викликами.

Вже вочевидь, що традиційні механізми компенсації протиріч сталого розвитку, такі як квотування ресурсів, фінансове стимулювання чи трансфер технологій, виявилися недостатньо ефективними та лише поглибили дисбаланс між глобальним та локальним рівнями. Фрагментарність, обмеженість та нерівномірність застосу-

вання цих інструментів породжують кризу довіри до спроможності існуючих моделей забезпечити справжню сталість та гармонійне зростання. Для відновлення цієї довіри потребують критичного переосмислення усталені підходи до імплементації більш інклюзивних, адаптивних та контекстно-орієнтованих моделей, які б враховували специфіку та потреби кожної країни, залучали всіх стейкхолдерів та гнучко реагували на виклики сучасності.

З огляду на це Римський клуб, як один з піонерів концепції меж зростання, у своїй ювілейній доповіді «Come On! Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet» закликає до фундаментальної трансформації нашого світогляду та економічної системи. З одного боку задається дискурс щодо зміни домінуючої моделі фінансового капіталізму, орієнтованої на короткострокові прибутки та заклики до «нового Просвітництва», яке б поєднувало досягнення науки та гуманістичні цінності у переході до регенеративної та циркулярної економіки [12]. З іншого – критика за недостатню увагу до питань глобальної справедливості та розподілу ресурсів: фокус на «зеленому зростанні» та технологічних інноваціях без перегляду фундаментальних відносин експлуатації та нерівності є недостатнім для забезпечення справжньої сталості [6].

МВФ і Світовий банк, як ключові інституції глобального економічного врядування, також демонструють певні зрушення у своїх підходах до сталого розвитку. У своєму флагманському звіті «Глобальні економічні перспективи» Світовий банк наголошує на необхідності «відбудови кращого» (building back better) після пандемії COVID-19, інвестуючи в людський капітал, інфраструктуру та «зелений» перехід [14]. МВФ у своєму звіті «Фіскальний монітор» (2021) закликає до збільшення «зелених» інвестицій та запровадження механізмів ціноутворення на викиди, таких як вуглецеві податки [7].

Водночас, критики концепції сталості стверджують, що ці інституції досі керуються неоліберальною парадигмою, яка пріоритезує економічне зростання та вільні ринки над питаннями екологічної стійкості та соціальної справедливості. Наприклад дослідження організації Eurodad показує, що значна частина фінансової підтримки МВФ та Світового банку країнам, що розвиваються, досі спрямовується на екологічно шкідливі проекти, такі як видобуток викопного палива [2]. На наш погляд подібний підхід пояснюється з одного боку розумінням важливості розкриття та акумулювання адаптаційного потенціалу для забезпечення сталості, який за загальною теорією

систем генерується у економічній складовій. З іншого – намагання забезпечити гармонізацію розвитку складових підсистем, без суттєвої зміни концепції та уникаючи усунення інституційних протиріч.

Китай, як найбільший емітер парникових газів та одна з найвпливовіших економік світу, також переосмислює свої підходи до сталого розвитку. У 2020 році лідер Китаю Сі Цзіньпін оголосив про амбітну мету досягти вуглецевої нейтральності до 2060 року. У своєму виступі на Боаоському азізькому форумі у 2021 році Сі наголосив на необхідності «революції зеленого розвитку» та побудови «спільноти єдиної долі людства» [15]. Водночас, експерти зазначають, що реалізація цих амбітних цілей стикається зі значними викликами, пов'язаними з інерцією вугільної промисловості, зростаючим енергетичним попитом та геополітичними міркуваннями. Деякі критики також стверджують, що китайська ініціатива «Один пояс, один шлях» може сприяти експорту «брудних» технологій та практик до країн-партнерів [11].

Однією зі спроб практичної адаптації концепції сталого розвитку до викликів сьогодення можна вважати економіка добробуту, яка претендує на роль нової об'єднуючої концепції задля стримування хвилі ультраправих тенденцій у розвинених країнах, який покликаний вирішити економічні, соціальні та екологічні кризи. Діксон-Деклев [1] стверджує, що «економіка добробуту... є єдиною актуальною економікою для 21 століття». Прихильники економіки добробуту вбачають необхідність глибокої трансформації існуючих соціально-економічних моделей, застерігаючи, що поверхнева зміна існуючої системи, що переживає кризу є суттєвим ризиком [3] та не принесе бажаного подолання політичних та ідеологічних розривів задля досягнення загального синергетичного ефекту при поєднання зусиль акторів на шляху просування спільних цілей добробуту [4]. У ідеологічній перспективі концепція економіки добробуту спрямовується на створення та розкриття нових можливостей для управління, які б стосувалися повного спектру соціально-економічних детермінант, включаючи подолання соціальної нерівності в суспільстві [9]. Концептуалізація основних напрямів трансформації була закладена на першому Форумі економіки добробуту. Т. Джексон [8] та зводилася до тези, що «нам потрібна економіка, керівним принципом якої є турбота», а також «новий міф, який би краще відповідав умовам нашої людини як смертного виду на обмеженій планеті».

На сьогодні Форум економіки добробуту 2024 року в Рейк'явіку ілюструє безліч різних ідей та підходів до створення сталого та справедливого добробуту, оновлення ідеологічного погляду на побудову нових економіко-соціальних моделей, які б відповідали як викликам сьогодення так і мали безперечну стратегічну та концептуальну спрямованість. Нажаль, щодо ключових питань були запропоновані дуже різні бачення без прямого обговорення, визнання протиріч між ними та шляхів їх узгодження [13]. Основні прихильники концепції економіки добробуту не просунулися далі спроб узгодження спільного бачення сталого та інклюзивного зростання [5; 10] та не надають відповідь щодо оптимальної моделі імплементації.

Втім, не надаючи практичних рекомендацій, прихильники ідеї економіки добробуту підтверджують необхідність концептуального оновлення сталого розвитку, визнають значення економічного зростання, що залишаються вкрай важливими для більш тісної практичної реалізації принципів інклюзивності: «ми визнаємо економічне зростання настільки ефективним, наскільки його можна використовувати для підвищення якості життя без руйнівних екологічних наслідків» [13] та підкреслюють необхідність збалансованості у раціональному розкритті адаптаційного потенціалу: «ми хочемо вимірювати не лише ВВП, коли оцінюємо, чи покращуємо якість життя» [13].

Це неможливо без забезпечення наскрізної інтеграції соціально-економічних систем у глобальний простір з урахуванням національних інтересів та створенням ефективної міжрівневої та міжсекторальної взаємодії. Це передбачає глибоку соціокультурну трансформацію, засновану на співпраці, ітеративному прийнятті рішень та орієнтації на потреби громадян. Лише через творче переосмислення підходів до сталого розвитку, гнучкість та врахування локальних контекстів ми зможемо побудувати справедливе та процвітаюче майбутнє для всіх.

Вирішення цього складного методологічного завдання вимагає концептуально нового підходу до побудови системи публічного управління на основі принципів гнучкості, адаптивності та контекстної орієнтованості, яке можливе на основі стимулювання партнерства, використання даних та постійному зворотному зв'язку, що дозволить підвищити адаптивність та ефективність управлінських процесів. Такий підхід має базуватися на інтегрованості, ітеративності та співпраці всіх учасників процесу, з фокусом на створення цінності для громадян. Його сутність полягає у формуванні нової моделі сталого розвитку через низку інноваційних проектів та трансформацію пара-

дигми публічного управління з урахуванням принципів раціональності, стійкості та оптимальності. Це дозволить експериментувати з різними рішеннями, швидко отримувати зворотний зв'язок та адаптуватися до мінливих умов задля досягнення цілей сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Dixon-Declève S. 21st C Challenges: The Case for an Earth4All and a Wellbeing Economy. Presentation to Wellbeing Economy Forum, Reykjavik. 2024. June 11. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=hMc9Oa7iKCo>
2. Eurodad. Gambling with Our Lives: Fossil Fuel Support from Multilateral Development Banks. European Network on Debt and Development. 2021.
3. Frieling M. International Reflections on Wellbeing Budgeting. Presentation to Wellbeing Economy Forum, Reykjavik. 2023. June 14. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=XrvVUI35PK4>
4. Hayden A. The Wellbeing Economy in Practice: Sustainable and Inclusive Growth? Or a Post-Growth Breakthrough? *Humanities and Social Sciences Communications*. 2024. 11 (1): 1–15. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03385-8>
5. Hayden A. Buzzword or Breakthrough Beyond Growth? The Mainstreaming of the Wellbeing Economy. *Ecological Economics*. 2025. 227: 108375. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2024.108375>
6. Hickel J. Less is More: How Degrowth Will Save the World. William Heinemann.
7. IMF. Fiscal Monitor: A Fair Shot. International Monetary Fund. 2021.
8. Jackson T. From Davos to Reykjavik: Decoupling Wellbeing from Growth. Centre for the Understanding of Sustainable Prosperity. 2023. June 22. URL: <https://cusp.ac.uk/themes/aetw/tj-blog-wef-reykjavik>
9. Laurent, É., F. Battaglia, A. Janoo, A. Galli, G. Dalla Libera Marchiori, M. Raluca, and C. Sommer. Five Pathways Toward Health-Environment Policy in a Wellbeing Economy. *Wellbeing Economy Alliance*. 2021. URL: https://wellbeingeconomy.org/wp-content/uploads/WEAll-POLICY-PAPER-Health-and-Environment_May2021_Final.pdf.
10. Mason N., M. Büchs. Barriers to Adopting Wellbeing-Economy Narratives: Comparing the Wellbeing Economy Alliance and Wellbeing Economy Governments. *Sustainability: Science, Practice and Policy*. 2023. 19 (1): 2222624. DOI: <https://doi.org/10.1080/15487733.2023.2222624>
11. Shearer C., et al. China at a Crossroads: Continued Support for Coal Power Erodes Country's Clean Energy Leadership. *Institute for Energy Economics and Financial Analysis*. 2019.
12. von Weizsäcker, E. U., & Wijkman, A. (2018). Come on!: Capitalism, Short-termism, Population and the Destruction of the Planet. Springer.
13. Wellbeing Economy Forum. Wellbeing Economy Forum. 2024. URL: <https://www.wellbeingeconomyforum.is/2024Forum>.
14. World Bank. Global Economic Prospects, January 2022. World Bank Publications.
15. Xi J. Keynote Speech by Chinese President Xi Jinping at the Opening Ceremony of the Boao Forum for Asia Annual Conference 2021. Xinhua.

Мельниченко Олександр Анатолійович,

доктор наук з державного управління, проф.,
професор кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я
Харківського національного медичного університету,
м.Харків, Україна

Кравченко Жанна Дмитрівна,

кандидат наук з державного управління, доц.,
медичний директор зі стаціонарної допомоги
КНП «Міська студентська лікарня» Харківської міської ради,
м.Харків, Україна

Овчарова Жанна Миколаївна,

аспірантка кафедри публічного управління і проектного менеджменту
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м.Харків, Україна

Непом'яца Тетяна Сергіївна,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
Харківського національного медичного університету,
м.Харків, Україна

НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УНАСЛІДОК ЗМІН ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ УМОВ ЗДІЙСНЕННЯ ЇХНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Задля виконання конституційних гарантій населення щодо забезпечення прав на охорону здоров'я та медичну допомогу (стаття 49) в Україні створено мережу закладів охорони здоров'я (далі – ЗОЗ) різних форм власності, кожний з яких має свою специфіку, залежно від розташування, розміру, «місця» в спроможній мережі на певній території тощо. При цьому нинішня медична реформа внесла відчутні зміни до організаційно-правових умов діяльності ЗОЗ (передусім, комунальної форми власності): «їх реорганізація у комунальні некомерційні підприємства (далі – КНП); запровадження принципів автономії, комерціалізації та «гроші йдуть за клієнтом»; укладання договорів з НСЗУ; створення госпітальних округів тощо» [4]. Проте зміна «вивіски» й умов фінансування не стільки вирішила, скільки «оголила» перелік взаємопов'язаних «викликів сьогодення у сфері охорони здоров'я» [5], які були «породжені» як соціально-економіч-

ними кризами й невдалими реформами, так і надзвичайними ситуаціями (пандемія COVID-19; правовий режим воєнного стану тощо). Задля мінімізації негативного їх впливу та використання (створення) можливостей «розробляються та реалізуються стратегії розвитку КНП» [1], а «Міністерство охорони здоров'я України, уповноважені органи публічної влади на місцях і представники ЗОЗ» [5] – й надалі втілюють в життя медичну реформу. До того ж слід реагувати на виклики, пов'язані зі зміною організаційно-правових умов здійснення діяльності ЗОЗ (зокрема, пов'язаних зі скасування Господарського кодексу України [3]), що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Передусім відзначимо, що упродовж перехідного (трирічного) періоду всі КНП мають пройти процедуру перереєстрації у комунальне некомерційне товариство (далі – КНТ). Ймовірно, єдиною «приємністю» є звільнення від справляння адміністративного збору, тоді як усе решта – суцільний клопіт (внесення змін до статуту, локальних актів (положення, колективний договір, порядки, інструкції...) і звітів, інформування ліцензіара, пролонгація дії чинних договорів ...), витрати (оновлення вивісок, печаток, бланків документів...) та втрати (призупинення/втрата контрактів...).

Також слід звернути увагу на таке: збереження статусу «неприбуткового» не забезпечує оперативного покращання інвестиційної привабливості КНТ, без чого допоки вкрай проблематичним залишається вирішення проблеми розвитку наявної матеріально-технічної бази; органи місцевого самоврядування почасти не мають ні можливості, ні бажання з власних коштів фінансувати цей процес; на тлі підвищення вимог НСЗУ й подальшого збідніння населення, більшість КНТ можуть опинитися на межі «виживання»/ліквідації (звісно, така ситуація буде вигідною лише для тих зацікавлених осіб, хто отримає можливість за безцінь придбати матеріальні та інші ресурси таких КНТ, а також залучити «вільних» пацієнтів); застосування узурфрукту комунального майна здебільшого може звестися до суто споживацького використання; можливості вдосконалення такого майна і отримання доходів від його використання входить у суперечність зі статусом «неприбуткове»; обмеження щодо відчуження майна ускладнюють продаж «зайвого» майна за ринковою ціною, а не як «вторинної сировини»; на земельних ділянках, що перебувають на правах постійного користу-

вання, розміщено об'єкти (котельні, житлові й інші приміщення), які не є власністю ЗОЗ; додаткові складнощі можуть виникнути з суб'єктами господарювання, які орендують у ЗОЗ приміщення, обладнання тощо.

Принагідно відзначимо, що перереєстрація КНП на КНТ є лише проміжним етапом реформування ЗОЗ. Продовжуємо дотримуватися думки, що наступним етапом є їх перетворення «на акціонерні товариства (далі – АТ) з дотриманням наступних вимог: збереження у нинішнього власника «контрольного пакету» та «блокуючого голосу» (передусім, що стосується ймовірної зміни виду діяльності такого АТ); «вільний» продаж акцій фізичним (у т.ч. персоналу ЗОЗ) і юридичним особам; унеможливлення концентрації у одного кінцевого вигодоотримувача частки більшої за ту, що є у відповідного органу публічного управління; надання АТ податкових і митних пільг у межах капіталовкладень на впровадження нових медичних технологій...» [2].

Подальші наукові розвідки мають бути присвячені розробці теоретичних положень і практичних рекомендацій, спрямованих на вдосконалення публічного реагування на виклики у сфері охорони здоров'я.

Список використаних джерел

1. Мельниченко О. А., Лобойко К. М., Старусева В. В. Концептуальні засади стратегії подальшого розвитку обласної клінічної лікарні. *Acta Academiae Beregsiensis. Economics*. 2024. № 5. С. 96–108. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2024-5-96-108>
2. Мельниченко О. А., Овчарова Ж. М. Стратегія подальшого розвитку сфери охорони здоров'я Харківської області як засіб публічного реагування. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 4. С. 418–430. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4\(22\)-418-430](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-4(22)-418-430)
3. Про особливості регулювання діяльності юридичних осіб окремих організаційно-правових форм у перехідний період та об'єднань юридичних осіб: Закон України від 09 січня 2025 р. № 4196-IX. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4196-20#Text>. (дата звернення: 08.05.2025)
4. Melnychenko O., Chovpan G., Udovychenko N., Muratov G., Kravchenko Zh., Rohova O., Kutuzyan Zh. The medical reform: realities and prospects for Ukraine. *Wiadomosci Lekarskie*. 2021. Vol. LXXIV. Is. 5, May. P. 1208–1212. DOI: <https://doi.org/10.36740/WLek202105130>
5. Melnychenko O., Ovcharova Zh. Current challenges in the healthcare sector and respective response measures. *Wiadomosci Lekarskie*. 2024. Vol. LXXVII. Is. 4, April. P. 859–862. DOI: <https://doi.org/10.36740/WLek20240413>

Михальченко Ганна Григорівна,

доктор економічних наук, проф.,

*професор кафедри економіки підприємств та менеджменту
БННППІ Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: УКРАЇНСЬКІ ВИКЛИКИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ

Європейська інтеграція України вимагає докорінної трансформації системи публічного врядування у напрямі відповідності стандартам, які закріплені в європейських підходах до належного управління (good governance). В умовах цифровізації соціально-економічних процесів, зростання ролі даних, відкритих інновацій та мережових моделей взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством, імплементація європейських стандартів набуває не лише нормативного, а й трансформаційного характеру. Це обумовлює потребу в системному оновленні інституційної логіки публічного менеджменту, заснованого на ефективному використанні цифрових ресурсів, сервісному підході до публічних послуг та економічній доцільності управлінських рішень.

Українська модель врядування, попри політичну волю до євроінтеграції, демонструє обмежену спроможність до реалізації стратегічних стандартів ЄС у публічному секторі. Зокрема, йдеться про невідповідність між інституційними установками та практиками цифрового менеджменту, що призводить до низького рівня інтеграції цифрових сервісів, слабкої підзвітності у використанні бюджетних ресурсів та міжвідомчої взаємодії. Це підриває довіру до управлінських рішень і стримують економічну модернізацію, яка має ґрунтуватися на принципах прозорості, цифрової зрілості й управлінської ефективності.

Водночас, у межах реалізації Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, Україна зобов'язалася імплементувати низку інституційних і процедурних стандартів у сферах цифрового розвитку, фінансового менеджменту, електронного урядування та стратегічного планування [6]. Саме ці напрямки є ключовими для формування нової якості публічного врядування, здатного забезпечувати економічно обґрунтовану й соціально орієнтовану державну політику.

Дослідження процесу імплементації європейських стандартів публічного врядування в умовах цифрової трансформації ґрунтується на міждисциплінарному поєднанні методологій державного управління, інституціональної економіки та управлінської науки. Теоретичну основу становлять концепції належного врядування (good governance), цифрового урядування (e-governance), а також публічного менеджменту, орієнтованого на результат.

Методологічно дослідження спирається на положення Принципів державного управління, визначених у межах ініціативи SIGMA [2]. Згідно з ними, публічне врядування має відповідати таким характеристикам, як орієнтація на користувача, підзвітність, стабільність кадрового складу, стратегічність, відкритість та ефективність. У цифровому вимірі ці характеристики конкретизуються через стандарти цифрової взаємодії, прозорості рішень, автоматизації послуг, електронної участі та захисту персональних даних. У цьому аспекті актуальною є також Стратегія цифрової трансформації України на період до 2030 року, у якій цифрове врядування визначається одним із пріоритетних напрямів реформ [5].

Незважаючи на задекларовану стратегічну орієнтацію на європейську модель належного врядування, імплементація її принципів в українському публічному секторі стикається з низкою системних викликів, які набувають особливої гостроти в умовах цифрової трансформації. Передусім йдеться про структурну фрагментарність цифрових ініціатив, коли електронні сервіси, реєстри та платформи розвиваються паралельно, без належної інтеграції, міжвідомчої взаємодії та єдиного архітектурного бачення. Як наслідок, знижується ефективність управлінських рішень, підривається довіра до цифрових послуг та зростає ризик дублювання функцій і витрат.

Другим вагомим викликом є інституційна нестійкість, що проявляється у слабкості організаційних структур, відповідальних за цифрову трансформацію та публічні інновації. Часті кадрові зміни, відсутність професійної автономії у сфері державної служби, низький рівень цифрової культури в управлінських колах формують спротив глибинним змінам. Згідно з аналітичним звітом OECD, ключовою проблемою для країн, що проходять етап адміністративної євроінтеграції, є так звана «інституційна мімікрія» – формальне прийняття стандартів без змін у практиках і мисленні управлінців [1].

Третім, не менш суттєвим викликом виступає слабка узгодженість нормативно-правової бази з вимогами цифрового врядування ЄС. В українському законодавстві простежується тенденція до декларативного регулювання, яке не підкріплюється механізмами реалізації та контролю. Наприклад, Закон України «Про публічні електронні реєстри» закріплює засади функціонування державних реєстрів, однак на практиці їх інтеграція залишається фрагментарною, а доступ до даних – обмеженим і непрозорим [3].

В умовах економічної турбулентності та ресурсних обмежень особливо загострюється проблема сталого фінансування цифрових ініціатив у сфері публічного управління. Проекти, орієнтовані на імплементацію європейських стандартів, часто залежать від донорських програм, що не гарантує довгострокової інституціоналізації змін. Це унеможливорює повноцінне запровадження механізмів стратегічного планування, аудиту ефективності та підзвітності, які є наріжними принципами європейського врядування.

Процес імплементації європейських стандартів публічного врядування в українському контексті засвідчує наявність глибокого структурного виклику, який охоплює не лише адміністративну систему, а й ширший соціально-економічний та цифровий простір. Формальне запровадження принципів good governance, зафіксованих у документах SIGMA та стратегічних настановах ЄС, не є достатнім для досягнення реальної відповідності європейській моделі публічного врядування. Необхідною умовою їх дієвої реалізації є глибинна трансформація управлінської культури, посилення цифрової компетентності державних службовців, а також формування нових інституційних практик, заснованих на прозорості, сервісності та підзвітності.

Публічне управління в цифрову епоху потребує не просто адаптації до технологічних змін, а розбудови цифрової спроможності як постійного стратегічного ресурсу. Саме в цьому контексті європейські стандарти мають сприйматися не як формальні вимоги до реформ, а як методологія формування нової якості управлінської взаємодії між державою, бізнесом та суспільством.

У цьому контексті важливою залишається потреба в міждисциплінарному підході, який поєднує знання з державного управління, цифрової економіки та соціальних наук.

Список використаних джерел

1. OECD. Public Administration in the Context of European Integration. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/governance/public-administration-in-the-context-of-european-integration>.
2. SIGMA. The Principles of Public Administration. URL: <https://www.oecd.org/governance/sigma-principles-public-administration.htm>
3. Закон України «Про публічні електронні реєстри» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20#Text>
4. Про Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-ukr.pdf>
5. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2020 р. № 1353-р Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020-%D1%80#Text>
6. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : ратифікована Законом України від 16 верес. 2014 р. № 1678-VII. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/evropejska-integraciya/ugoda-pro-asociacyu>

Ольшанський Олександр Вікторович,

*доктор наук з державного управління, проф.,
завідувач кафедри економіки і підприємництва
Східноукраїнського університету імені Володимира Даля,
м. Київ, Україна*

Мамонова Валентина Василівна,

*доктор наук з державного управління, проф.,
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова,
м. Харків, Україна*

ДО ПИТАННЯ ПІДТРИМКИ РЕЛОКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

З початком у 2022 році повномасштабної війни в Україні деякі території опинилися під тимчасовою окупацією, а на певних територіях відбуваються активні бойові дії, що унеможливорює функціонування як великих, так і малих підприємств та вимушує їх здійснювати релокацію до інших громад та територій – м. Києва, Київської, Львівської, Закарпатської, Чернівецької, Івано-Франківської та інших областей. При цьому може відбуватися як повна, так і часткова релокація.

За результатами дослідження Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, що презентовано у березні 2025 р., понад 2/3 українських підприємств зазнали втрат або опинилися у критичному стані із-за війни, тому майже одна третина підприємців вивчає можливості щодо релокації не тільки до безпечніших регіонів України, а й за кордон [4].

За даними Опендатабот тільки у перші півтора роки від початку війни за державною програмою релокації бізнесу 840 підприємств переїхало у більш безпечні регіони, а станом на кінець березня 2024 р. від початку 2022 р. нараховувалося 18 944 релокації. Загалом у 2024 р. релокувалися 11 083 компанії, при цьому переміщення бізнесу через війну скоротилося на 18 % [2]. Укрінформ повідомляє, що станом на 01.01.2025 із Запорізької обл. більше 5 000 малих і середніх підприємств релоковано до інших областей, до Кіровоградської обл. релокувалися 87 підприємств, у Полтавській обл. вже перебувають 78 релокованих підприємств [6].

Міністерство економіки за активної участі Фонду державного майна та обласних військових адміністрацій усі ці «воєнні» роки реалізують державну програму переміщення підприємств з постраждалих територій (із зони ведення бойових дій або ризикових зон) до безпечних регіонів України (програму релокації бізнесу), в рамках якої підприємства можуть отримати від держави допомогу не лише щодо підбору площ для розміщення та перевезення на нову локацію, сприяння у розселенні працівників, які переїхали, та пошуку нових співробітників, а також стосовно відновлення логістики, закупівлі сировини та пошуку ринків збуту [3].

Разом з тим, релоковані підприємства стикаються з серйозними проблемами під час налагодження роботи на інших територіях в інших умовах, які можна впорядкувати у такі групи: 1) адміністративно-правові (реєстрація, дозволи, ліцензії, місцеві особливості правил ведення бізнесу, переформатування системи управління підприємством, реструктуризація логістики тощо); 2) кадрові (перевезення працівників, їх розміщення (знаходження житла), міграція персоналу, пошук кваліфікованих фахівців, залучення місцевих жителів, перекваліфікація у разі трансформації підприємства та ін.); 3) матеріально-технічні (пошук приміщення, земельної ділянки, втрата майна (знищено/залишилося на тимчасово окупованій або постраждалій території), пошкодження обладнання, нестача склад-

ських приміщень, будування нових виробничих потужностей, монтаж устаткування тощо); 4) фінансово-економічні (витрати на переміщення підприємства, втрата постачальників і ринків збуту та пошук нових, відновлення роботи підприємства на новому місці, диверсифікація бізнесу та ін.); 5) соціально-психологічні (соціальні – налагоджування стосунків з іншими підприємствами, інтеграція до середовища нової територіальної громади і регіону (необхідність адаптування до місцевих традицій і звичаїв); психологічні – пережитий страх, порушення психологічного добробуту, фінансова скрута працівників тощо).

Безперечно, держава та місцеві органи публічного управління та адміністрування приділяють увагу підтримці релокованих підприємств, у тому числі шляхом залучення грантових програм від Європейського Союзу. Так, у 2022 р. ЄС реалізував грантову програму щодо допомоги 300 релокованим мікропідприємствам, які найбільш постраждали від бойових дій, а у 2023 р. ЄС та Уряд Німеччини в межах програми міжнародної співпраці «EU4Business» оголосили про гранти для підтримки мікро, малого і середнього бізнесу в умовах війни для відновлення їх діяльності [5]. У жовтні 2024 р. Кабінет Міністрів України прийняв рішення щодо можливості пролонгувати кредити за державною програмою «Доступні кредити 5-7-9 %», яка реалізовується ще з 2020 р., до 31 грудня 2026 р.; ухвалив рішення щодо спрощення процедури оренди державного і комунального майна у період дії правового режиму воєнного стану тощо.

На місцевому рівні органи публічного врядування окремих громад та регіонів також сприяють відновленню діяльності релокованих підприємств. Для прикладу – управління інвестицій та проектів Львівської міської ради надає підтримку підприємствам і підприємцям, які перемістили свої потужності до Львівської громади, щодо створення умов для розміщення і функціонування переміщеного бізнесу, зокрема, шляхом надання безповоротної фінансової допомоги релокованим виробничим підприємствам у сумі 100 тис. грн, а також додаткових 100 тис. грн за умови створення не менше 20 робочих місць на такому підприємстві [1].

У межах реалізації регіональної Комплексної програми підтримки внутрішньо переміщених осіб на 2023-2024 роки у Полтавській області у 2023 р. підтримали 12 релокованих підприємств

(із 42, які вже зареєстровані в області) на суму 2,1 млн. грн – як відшкодування вартості обладнання орендної плати і комунальних послуг. Проте у 2024 р. фінансування таких заходів не здійснювалося [6].

Між тим, за наявністю високих ризиків ведення бізнесу у воєнний час підприємства очікують від держави та органів публічного врядування більш вагомої підтримки, що підтверджується і результатами дослідження, що згадувалось вище – майже половина опитаних думає, що теперішні заходи є недостатніми, а 80 % респондентів вважають, що потрібна інтенсивна державна підтримка релокованим підприємствам [4].

Для посилення державної і регіональної підтримки релокованих підприємств необхідно: на центральному рівні – розробити реальний механізм компенсації релокованим підприємствам пошкодженого за наслідками бойових дій майна і активів; створити пільгові податкові умови для релокованих підприємств на всій території країни на певний період; а на місцевому рівні – адаптувати місцеві програми та бізнес-інструменти для сприяння ефективній роботі релокованих підприємств.

Список використаних джерел

1. Команда управління інвестицій та проєктів Львівської міської ради (Invest in Lviv) надає підтримку та супровід бізнесу з постраждалих регіонів та тому, що вже перемістив свої потужності до Львівської громади. URL: <https://investinlviv.com/finansova-pidtrimka-dlya-relokovanogo-biznesu/> (дата звернення: 23.05.2025).
2. Опендатабот. URL: <https://opendatabot.ua/analytics?theme=%D0%B5%D1%80%D0%B5%D1%97%D0%B7%D0%B4%20%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%D1%83> (дата звернення: 23.05.2025).
3. Програма релокації підприємств. 28.01.2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=3e766cf9-f3ca-4121-8679-e4853640a99a&title=ProgramaRelokatsiiPidprimstv> (дата звернення: 23.05.2025).
4. Результати презентації дослідження «Бізнес під час війни – релокація, ризики та підтримка». 20 березня 2025. URL: https://kneu.edu.ua/ua/news_main/projects0123U100357nov_prezntaci_rez/ (дата звернення: 23.05.2025).
5. Українські підприємці влітку 2023 отримають три хвили грантів від ЄС та Німеччини. 10.08.2023. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=fda0985e-538f-44e5-8aac-30b5e32efde5&title=UkrainskiPidprimtsi> (дата звернення: 23.05.2025).
6. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/tag-relokacia-pidpriemstv> (дата звернення: 23.05.2025).

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

ЕКОНОМІКА ВІДНОВЛЕННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ

Повномасштабна війна в Україні завдала економіці величезних збитків, які оцінюються у 486–700 мільярдів доларів, охоплюючи зруйновану інфраструктуру, житло, енергетичні об'єкти та промисловість [1]. У 2022 році ВВП країни впав на 28,8%, і хоча у 2023–2024 роках спостерігалось зростання на 5,3% та 2,9%, цього недостатньо для швидкого відновлення [2]. Просте повернення до довоєнного стану, позначеного низьким ВВП на душу населення та тіньовою економікою, що становила 30–40% ВВП, суперечить стратегічним цілям України, зокрема інтеграції до Європейського Союзу. Водночас війна відкриває можливості для якісної трансформації економіки через цифрові технології, «зелену» економіку та інклюзивні інституції [3]. У цьому контексті трансформаційне державне управління стає ключовим інструментом, здатним інтегрувати сучасні моделі управління та забезпечити зростання ВВП на 5–8% щорічно до 2030 року.

Економічні збитки від війни включають як прямі втрати, такі як 25 тисяч кілометрів зруйнованих доріг, 300 мостів і 50% енергетичних потужностей, так і непрямі, зокрема падіння ВВП і втрату інвестицій [1]. Промисловість зазнала серйозного удару: 30% підприємств знищено, а експорт скоротився до 30% довоєнного рівня, зокрема через зупинку металургійних комбінатів у Маріуполі. Міграційна криза додала складнощів: 8 мільйонів біженців і 5 мільйонів внутрішньо переміщених осіб, разом із мобілізацією 1 мільйона осіб до Збройних Сил, створюють дефіцит робочої сили, що може призвести до втрати 113 мільярдів доларів ВВП до 2035 року [2]. Логістичні проблеми, такі як блокада морських портів, підвищили витрати бізнесу, а макроекономічна нестабільність, зокрема інфляція на рівні 26% і дефіцит бюджету 20% ВВП у 2022 році, погіршує фінансові перспективи. Тіньова економіка та корупційні ризики ускладнюють прозорий розподіл ресурсів [4]. Традиційні підходи

до відновлення, зосереджені на фізичній відбудові, не відповідають сучасним потребам України, яка прагне цифрової та «зеленої» економіки, що вимагає нових управлінських моделей.

Мета дослідження полягає в розробці трансформаційних управлінських моделей, які сприятимуть зростанню ВВП на 5–8% щорічно до 2030 року, підтримуючи євроінтеграцію. Для цього проаналізовано економічні втрати за даними Світового банку, порівняно досвід Південної Кореї, Німеччини та Естонії, проведено SWOT- і сценарний аналіз, а також використано статистичні дані та моделювання ефектів реформ [1, 2]. Міжнародний досвід показує, що успішне відновлення залежить від управлінських реформ. Після війни 1950–1953 років Південна Корея досягла зростання ВВП на 7,8% у 1960–1980 роках завдяки п'ятирічним планам, державно-приватному партнерству, яке фінансувало 30% інфраструктури, та інвестиціям в освіту. Німеччина після Другої світової війни відновила економіку через План Маршалла, що приніс 1,4 мільярда доларів, і децентралізацію, коли регіони координували 40% відбудови, забезпечуючи зростання ВВП на 15% у 1945–1950 роках. Естонія після 1991 року стала лідером цифрового врядування завдяки програмі e-Estonia, підвищивши продуктивність економіки на 20% і знизивши адміністративні витрати на 15% [5]. Ці приклади підкреслюють важливість стратегічного планування, приватного капіталу, децентралізації та цифрових технологій, які Україна може адаптувати, враховуючи військові ризики та прагнення до євроінтеграції [3].

Трансформаційне державне управління передбачає перебування відносин між державою, бізнесом і суспільством. Державно-приватне партнерство може залучити 40 мільярдів євро для енергетики, транспорту та житлового сектору, генеруючи 1,5–2 мільярди доларів щорічно. Інклюзивні інституції, що забезпечують прозорість, здатні підвищити ВВП на 2–3%, а приватизація державних підприємств заощадить 10–15 мільярдів гривень [4]. Цифрова трансформація, зокрема платформа «Дія», уже демонструє ефективність, заощаджуючи 8–10 мільярдів гривень щорічно та підвищуючи продуктивність на 20%. Впровадження штучного інтелекту в закупівлях і податках додасть 3–4,5 мільярда доларів економії [3]. Децентралізація, розпочата в Україні у 2014 році, збільшила доходи громад на 20%, а перенесення 30% управлінських рішень на місцевий рівень заощадить 5–7 мільярдів гривень щорічно.

Стратегії відновлення охоплюють кілька напрямів. Цифрова економіка залишається пріоритетом, адже ІТ-сектор зріс на 5,8% у 2022 році, досягнувши 7,3 мільярда доларів експорту [2]. Розширення платформи «Дія» з інтеграцією штучного інтелекту за 50–100 мільйонів доларів у 2025–2027 роках оптимізує ресурси, заощаджуючи 3–4,5 мільярда доларів [3]. Спеціальний режим Дія City залучить технологічні компанії, а розвиток широкосмугового інтернету в сільській місцевості розширить доступ до цифрових послуг. «Зелена» економіка відповідає Європейському зеленому курсу: інвестиції 5–10 мільярдів доларів у сонячну, вітрову та біоенергетику принесуть окупність у 3–4 рази, а модернізація металургії для «зеленої» сталі відкриє експортні ринки ЄС [1]. Термомодернізація будівель заощадить 20–30% енергоресурсів. Нормативна база для державно-приватного партнерства, що коштуватиме 2–3 мільйони доларів, забезпечить прозорість проєктів в енергетиці, транспорті та житловому секторі. Малий і середній бізнес отримає підтримку через пільгові кредити та бізнес-інкубатори, що за 10–20 мільйонів доларів щорічно створять 50–100 тисяч робочих місць [2]. Освітні програми з бюджетом 5–10 мільйонів доларів підготують фахівців через STEM, профтехосвіту та перекваліфікацію ветеранів і переміщених осіб. Євроінтеграція через енергетичну синхронізацію з ENTSO-E, гармонізацію цифрового законодавства та транспортні коридори збільшить експорт на 10–15%.

Аналіз перспектив відновлення дозволяє виокремити три сценарії. Оптимістичний сценарій передбачає інвестиції 80–100 мільярдів доларів до 2030 року, зростання ВВП на 6–8%, створення 100–150 тисяч робочих місць і досягнення довоєнного ВВП до 2027 року [1]. Базовий сценарій із 50–70 мільярдами доларів інвестицій прогнозує зростання ВВП на 4–5%, 50–100 тисяч робочих місць і відновлення ВВП до 2029 року [2]. Песимістичний сценарій із 20–30 мільярдами доларів обмежує зростання ВВП до 1–2%, створюючи лише 20–50 тисяч робочих місць і загрожуючи втратою 113 мільярдів доларів через міграцію. Для фінансування відновлення пропонується використовувати цільові фонди, такі як Ukraine Recovery Fund, секторальні програми та пряму бюджетну підтримку [1]. «Зелені» та «блакитні» облігації, а також відсотки від заморожених російських активів на 300 мільярдів доларів стануть джерелами залучення капіталу.

У короткостроковій перспективі протягом 9–12 місяців необхідно створити цифрову платформу для управління відновленням

із бюджетом 10–15 мільйонів доларів, щоб забезпечити прозорий моніторинг ресурсів [3]. Удосконалення законодавства для державно-приватного партнерства за 2–3 мільйони доларів сприятиме залученню приватного капіталу. Розширення функціоналу «Дія» та грантові програми підтримають малий і середній бізнес. У середньостроковій перспективі протягом 1–3 років децентралізація з бюджетом 5–7 мільйонів доларів передасть 30% рішень громадам, підвищуючи ефективність. Програми модернізації енергетики, ІТ і агросектору, а також реформа освіти підготують економіку до зростання. У довгостроковій перспективі протягом 3–5 років інтеграція з європейськими ринками через цифровий ринок і транспортні коридори посилять експорт. Створення технологічних парків і перехід до «зеленої» економіки відповідатимуть глобальним трендам. Залучення 50 мільярдів євро через Український фонд і Digital Europe Programme підтримає ці ініціативи [1].

Трансформаційне державне управління є основою для післявоєнного відновлення України, економічні втрати якої становлять 486–700 мільярдів доларів [1]. Цифровізація, державно-приватне партнерство, децентралізація та інклюзивні інституції здатні забезпечити зростання ВВП на 5–8% щорічно за умови інвестицій 50–100 мільярдів доларів до 2030 року [2]. Міжнародний досвід Південної Кореї, Німеччини та Естонії підтверджує, що реформи можуть призвести до економічного прориву [5]. Успіх залежить від прозорості, співпраці між державою, бізнесом, суспільством і міжнародними партнерами [4]. Орієнтація на євроінтеграцію та цифрову економіку зробить Україну конкурентоспроможною в європейському економічному просторі.

Список використаних джерел

1. Світовий банк. *Оцінка збитків і потреб України: оновлення 2024 року*. Вашингтон: World Bank, 2024. 120 с. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine/publication/rapid-damage-needs-assessment-2024>
2. Центр економічної стратегії. *Трекер економіки України під час війни*. Київ: ЦЕС, 2025. URL: <https://ces.org.ua/economy-tracker-2025/>
3. Міністерство цифрової трансформації України. *Вплив цифровізації на ефективність державних послуг: аналітичний звіт*. Київ: Мінцифри, 2023. 45 с.
4. ОЕСР. *Прозорість і ефективність державних фінансів в Україні*. Париж: OECD Publishing, 2023. 80 с. URL: <https://www.oecd.org/governance/ukraine-public-finance-2023/>
5. E-Estonia Briefing Centre. *Economic Impact of Digital Solutions*. Таллінн: E-Estonia, 2023. 25 с. URL: <https://e-estonia.com/economic-impact-2023/>

Пасемко Галина Павлівна,

*доктор наук з державного управління, проф.,
професор кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету,
м. Харків, Україна*

Таран Оксана Миколаївна,

*кандидат економічних наук, доц.,
доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету,
м. Харків, Україна*

ВПРОВАДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА НА АГРАРНОМУ РИНКУ

Виклад основного матеріалу. Відповідно до Закону України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 року, державно-приватне партнерство трактується як «довгостроковий контракт між зацікавленими приватними учасниками й спеціальними державними органами управління з метою надання державних ресурсів, в котрому приватна сторона має розділяти ризик та відповідальність за процеси управління, а рівень винагороди тісно пов'язано з отриманими економічними та соціальними результатами діяльності» [1]. Результати застосування принципів співпраці між державою та приватним сектором при реалізації різних типів інфраструктурних проектів для різних країн доводять високий позитивний ефект від даного способу сприяння організації суспільної діяльності, як варіанту задоволення різних суспільні потреби. Надбання світового досвіду вказує на значні переваги з використання саме у аграрному секторі цільових моделей державно-приватного партнерства, що значно сприяє проведенню модернізації, створенню умов з залучення в дану галузь додаткових ресурсів й розширення потужностей виробництва, посилення конкурентних переваг продукції галузі на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Учасниками державно приватного партнерства (ДПП) для сфери аграрного виробництва виступають держава, в особі її представників від уряду (таких як спеціалізовані органи державної влади, в тому числі ті, котрі регулюють процеси діяльності в сільськогосподарському виробництві, державні підприємства та спеціалізовані установи), а також учасники виробництва в аграрному секторі економіки (такі як різні типи комерційних й некомерційних організацій різних організаційно-правових форм) [2].

З врахуванням значного потенціалу інфраструктури для аграрної сфери Харківщини, ДПП може сприяти модернізації інфраструктури, впровадженню інноваційних технологій, залученню інвестицій та створенню робочих місць. Основні механізми державно-приватного партнерства, котрі можуть застосовуватись в аграрному секторі Харківської області в мирний час, включають:

1. Інвестиційні проекти. Держава та приватний сектор можуть об'єднувати ресурси для створення або модернізації аграрних об'єктів: елеваторів, складів, переробних підприємств.

2. Лізингова підтримка та кредитування. Державна підтримка у вигляді пільгових кредитів або лізингу допомагає аграріям оновити технічне забезпечення.

3. Науково-технічне співробітництво. Співпраця з університетами, науковими установами та приватними компаніями сприятиме впровадженню інноваційних технологій в аграрному секторі.

4. Логістична інфраструктура. ДПП може бути корисним для будівництва нових транспортних шляхів, складів, логістичних центрів для агропродукції.

5. Підтримка малого та середнього бізнесу. Державна підтримка у формі грантів або субсидій для малого та середнього бізнесу в аграрному секторі Харківщини може стимулювати розвиток переробної промисловості, створення нових виробничих потужностей та розширення асортименту продукції.

6. Створення агротехнопарків та інкубаторів. Інноваційні парки та бізнес-інкубатори в аграрному секторі можуть стати центрами для розвитку стартапів, нових технологій, досліджень та розвитку. Такий підхід сприятиме залученню інвестицій та розвитку новітніх технологій у виробництві [3].

Війна в Україні мала значний вплив на розвиток державно-приватного партнерства в аграрному секторі. Найбільш відчутними наслідками війни для державно-приватного партнерства стало порушення логістичних ланцюгів, руйнування інфраструктури, нестабільність економічної ситуації, що значно ускладнює залучення інвестицій та реалізацію проектів.

Війна створила значні виклики для державно-приватного партнерства в аграрному секторі, але разом з тим відкрила можливості для посилення співпраці з міжнародними інвесторами й організаціями, а також стимулює реформування підходів до відбудови економіки. В Харківській області головними шляхами підтримки

державно-приватного партнерства в умовах війни можна вважати наступні: міжнародна фінансова допомога: залучення міжнародної фінансової підтримки, гарантій та страхування для інвестицій у високоризикових умовах; податкові стимули та пільги: надання податкових пільг для проєктів ДПП, які спрямовані на відновлення аграрної інфраструктури; розвиток локальної переробної інфраструктури: створення логістичних і переробних потужностей на безпечних територіях для зменшення залежності від великих логістичних хабів і портів; програми державної підтримки: пільгові кредити та гранти для відновлення аграрного сектору й підтримки малого і середнього бізнесу, що працює в аграрній сфері; залучення міжнародних технологій і досвіду: впровадження передових технологій від міжнародних партнерів для підвищення стійкості до ризиків та ефективності аграрного виробництва.

Станом на 2024 рік в Харківській області було розпочато кілька програм державно-приватного партнерства в сільському господарстві. Основні напрями впровадження даних програм передбачають забезпечення відновлення та розвитку інфраструктури транспортування та зберігання, залучення можливих інвестицій та реалізація логістичних рішень для підтримки діяльності регіонального аграрного ринку. Важливим є відновлення та створення потужностей, необхідних для зберігання та переробки сільськогосподарської продукції. Харківська область отримала досить відчутну фінансову і технічну підтримку від іноземних фондів та приватних інвесторів, а з боку держави було впроваджено ряд спеціальних субсидій, сформовано спеціальні умови з метою залучення додаткових ресурсів в даний сектор економіки. Важливим напрямком є збереження програм з співпраці між державними органами регіонального управління, різними типами аграрних підприємств та науковими установами, що сприяє постійному впровадженню нових, більш пристосованих до умов війни, технологій, що забезпечують умови з аграрної виробничої діяльності, створення умов для формування ефективних умов використання ресурсів та формування оптимальної логістики, що корегує транспортні маршрути відповідно до ризиків війни, формування умов відновлення галузі у воєнних умовах [4].

Війна змінила орієнтири та завдання розвитку в цілому економіки, та аграрного сектору й його інфраструктури. Основним вектором впливу на діяльність сільського господарства з боку держави стало його збереження та сприяння відновленню виробничої

діяльності. В умовах високого ризику втрат та постійної зміни зони бойових дій формування довгострокових проєктів не відповідає реаліям фронтового регіону. Варто наголосити, що лише стабілізація ситуації в регіоні є головною умовою для формування ефективного механізму державно-приватного партнерства в розвитку аграрної інфраструктури Харківської області.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
2. Малін О. Л. Аналіз розвитку державно-приватного партнерства в Україні та світі: якісні зміни та головні тренди 2020 року: аналітичний звіт. Одеса, 2020. 31 с.
3. Реалізація проєктів Державно-приватного партнерства в Україні : практ. посіб. Київ, 2017. 94 с. URL: <https://mtu.gov.ua/files/Посібник%20Реалізація%20ДПП%20в%20Україні.pdf>
4. Стан здійснення ДПП в Україні. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26?lang=uk-UA&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>

Статівка Наталія Валеріїна,

*доктор наук з державного управління, проф.,
заступник директора ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Надточій Алла Олександрівна,

*кандидат наук з державного управління, доц.,
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Смаглюк Анна Андріївна,

*кандидат наук з державного управління, доц.,
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ГНУЧКІСТЬ РОБОТОДАВЦЯ І ЗАХИСТ ПРАЦІВНИКА: ПОШУК ЗБАЛАНСОВАНОГО РІШЕННЯ

На сьогодні пошук балансу між гнучкістю роботодавця і захистом працівника є одним з найскладніших питань у сфері регу-

лювання трудових відносин, що підтверджується дискусіями між роботодавцями та профспілками у сфері регулювання понаднормових робіт і гнучкого робочого часу (табл. 1) на європейському ринку праці.

Складність полягає в тому, що роботодавець (компанія), працюючи в умовах мінливого ринку, потребує гнучкості в трудових відносинах, апелюючи необхідністю адекватно і вчасно реагувати на зміни – при зростанні попиту на продукцію потрібно мати можливість збільшувати робочі години та/або робочу силу (і відповідно в часи спаду – можливість зменшувати робочі години і робочу силу).

Традиційно трудове законодавство передбачає, що при збільшенні потреб на робочу силу роботодавець може використовувати понаднормові години праці і платити за них додатково та/або збільшувати чисельність зайнятих працівників. Але в часи криз роботодавець стикнеться з проблемами звільнення таких працівників, яких використовував для проходження пікового періоду в роботі.

Тому норми традиційного трудового законодавства розглядаються роботодавцями як тягар для їх конкурентоспроможності на ринку. В умовах інтеграції ринків товарів та послуг, попит на товари і послуги є більш чутливим для швидких змін, саме тому організації роботодавців закликають до більшої гнучкості у можливостях найму і звільнень робочої сили, а також можливостях застосування гнучкого робочого часу. Ця гнучкість реалізується у формі нерегульованих понаднормових годин, гнучкого робочому часу та індивідуальних перемовин між роботодавцями і працівниками (табл.1).

Як видно із табл. 1, що складена за науковим дослідженням Ткаченко В.С., позиція профспілок переважно протилежна позиції роботодавців. В європейських країнах профспілки є реальною силою, до якої дослухаються і роботодавці і держава, і сила їх проявляється як через систему колективних переговорів на всіх рівнях, так і у формі державної підтримки через трудове законодавство.

Якщо початкового конфлікту інтересів між найманими працівниками і роботодавцями полягав у відстоюванні рівня заробітної плати, яка для працівника є основним джерелом доходів, а для роботодавців – статтею витрат, то сьогодні акцент змістився у тривалість робочих годин, оплата яких є наріжним каменем дискусій.

Таблиця 1. – Узагальнення позицій роботодавців та профспілок щодо запровадження різних форм «гнучкості» в соціально-трудо-вих відносинах у Європейських країнах [1]

Table 1. – Summary of the positions of employers and trade unions on the introduction of various forms of “flexibility” in social and labor relations in European countries [1]

Позиція роботодавців Employers' position	Позиція профспілок Position of trade unions
<i>Нерегульовані понаднормові (надурочні) роботи</i>	
В умовах дефіциту робочої сили та бюджетних обмежень складно утримувати фактичний робочий час в межах узгодженого часу. Понаднормові роботи розглядається як засіб збільшення продуктивності без додаткових витрат на оплату праці.	Занепокоєння через зростання нерегульованої, а від так часто і неоплаченої, понаднормової роботи. Понаднормові роботи подовжують тривалість робочого дня, що може стримувати створення нових робочих місць і відображати культуру «Безглуздої присутності»[1]. Однією з причин поширення проблеми є відсутність обліку робочого часу для правильного відстеження кількості відпрацьованих годин, в тому числі і контролюючим органами влади.
<i>Гнучкий робочий час</i>	
Схвальне ставлення, бо це дає змогу запровадити гнучкість і скоротити понаднормові роботи.	Виступили проти, оскільки це підриває баланс між роботою та особистим життям, що уможливило надзвичайно продовжені робочі дні і тижні.
<i>Індивідуальні перемовини між роботодавцем і працівником про концентровані графіки та індивідуальні банки робочого часу</i>	
Схвальне ставлення	Виступили прот, оскільки це підриває колективні переговори.
<i>Загальна тривалість робочого часу та збільшення кількості днів щорічної відпустки</i>	
Виступають проти, апелюючи тим, що збільшення гнучкості робочого часу і тривалості робочого дня є єдиним засобом забезпечення зайнятості, а відтак є засобом боротьби із зростаючим безробіттям (в періоди фінансових крих)	Виступають за скорочення робочого часу як засобу зменшення безробіття. Стверджують, що збільшення робочого часу сприяє безробіттю, бо це перешкоджає найму новий співробітників і створює ризики для здоров'я працівників. Аргументом на користь скорочення робочого часу є надання можливості працівникам із сім'ями краще поєднувати роботу, особисте та сімейне життя.
<i>Баланс між роботою та особистим життям</i>	
Виступають проти, аргументуючи тим, що скорочення робочого часу шкодить конкурентоспроможності компанії, обмежуючи можливості роботодавців реагувати на зміни економічної кон'юнктури	Виступають за ширший доступ до часового суверенітету і часу на власний розсуд[1], оскільки більш досконалі комунікаційні технології дозволяють майже постійно контактувати із робочим місцем, що порушує баланс між роботою і особистим життям.

Так, дискусія йде за понаднормові нерегульовані години, гнучкий графік роботи, індивідуальні перемовини про час між роботодавцем пі працівником, збільшення тривалості відпусток, скорочення робочого часу, важливості дотримання балансу між роботою та особистим життям (табл.1). Профспілки з осторогою ставляться до запровадження гнучких форм організацій праці, бо зазвичай гнучкі форми зайнятості означають короткострокові контракти, що знижує соціальну захищеність працівника, зокрема обмежено чи відсутнє право на відпустку, лікарняні, декретні; гнучкі форми зменшують солідарність трудового колективу, що в цілому послаблює позицію профспілок у колективних перемовинах та втрачається значимість самих колективних перемовин.

Профспілки виступають за скорочення робочого часу, в тому числі нерегульованого понаднормового, збільшення тривалості відпочинку, аргументуючи перевтомлюваністю працівників, зниженням соціальних гарантій та тим, що такі заходи в цілому будуть змушувати роботодавців збільшувати кількість робочих місць, і від так буде зменшуватись рівень безробіття.

Організації роботодавців ці ж самі заходи називають такими, що знижують їх конкурентоспроможність, а від так і можливість взагалі зберігати той рівень зайнятості, який вже досягнуто.

Питання виникає в тому, яку сторону займе держава. Якщо сторону роботодавців, - то це потенційно може зберегти робочі місця, але за рахунок зниження /втрати рівня соціального захисту і гарантій для працівників. При цьому слід розуміти, що сторона працівників є відносно слабшою від початку, тому держави і запроваджували жорстке трудове законодавство. Якщо держава займе позицію працівників – то є ризик дислокації підприємств за межі країни.

Стосовно України слід відмітити такий фактор впливу як слабкість профспілок і формалізм колективно-договірних процесів. Традиційно держава стояла на боці захисту прав працівників через досить жорстке трудове законодавство.

Проте в Україні є таке парадоксальне явище як висока частка тіньової зайнятості при досить жорсткому трудовому законодавстві, що є свідченням дисфункції як ринку праці, так і державного регулювання трудових відносин.

Така ситуація виникає внаслідок високої, з точки зору роботодавця, вартості офіційного працевлаштування (до 60% питома вага податків до чистої заробітної плати); жорсткого регулювання

трудова відносина, вимог до ведення кадрового діловодства, які збільшують адміністративні видатки роботодавця; неспроможність державних контролюючих органів забезпечити дотримання вимог трудового законодавства. Все ці фактори у сукупності плюс динамічне середовище функціонування організацій та невеликі розміри компаній (малий бізнес) призводять до того, що компаніям легше і вигідніше найняти фрілансера, працівника по договору цивільно-правового характеру, відкрити фіктивного ФОПа [2], ніж дотримуватись всіх складових зобов'язань КЗпП.

Зі свого боку, працівники не дуже заперечують проти такої «тіньової» форми відносин через короточасні вигоди (вони отримують «на руки» більше заробітної плати, якщо з неї не сплачено податки) та недовіру до системи соціального страхування через низький рівень соціального захисту, який надає статус офіційної зайнятості (низькі рівні соціальних допомог, пенсій). Останнє особливо стосується мотиваційних настанов молоді.

Вищенаведене процеси є свідченням дисбалансу між «захистом на папері» і реальним забезпеченням прав працівників.

Тому у вітчизняних реаліях пошук балансу між гнучкістю роботодавця і захистом працівників буде ще більш складним.

З одного боку, державі легше демонтувати жорстке трудове регулювання через слабкість профспілок і відсутність почуття солідарності у працівників. З другого боку, на сьогодні держава не здатна повною мірою забезпечити дотримання трудового законодавства через інституційну слабкість та високу мотивацію і підприємців і працівників уникати традиційних формальних трудових відносин.

В таких умовах є ризик розвитку «дикого ринку», коли буде кожен сам за себе, але можливо так і сформується громадське суспільство і громадянські об'єднання, що будуть функціонувати не «на папері», а в реальному житті.

Держава може наважитись на послаблення трудового законодавства, і певні кроки в цьому напрямі під час воєнного стану вже зроблено, але без ефективного інституційного нагляду, довіри до судової системи, дієвих профспілок, гарантованого належного рівня соціального захисту незалежно від форми зайнятості, є високий ризик подальшого поглиблення соціальної нерівності, збільшення тінізації, посилення недовіри до органів влади та подальшої втрати трудового потенціалу країни.

На нашу думку, надання гнучкості трудовим відносинам має відбуватись, але попередньо необхідно сформулювати «паски безпеки» для працівників: підвищити державні соціальні стандарти (мінімальну заробітну плату, прирівняти посадовий оклад єдиної тарифної сітки працівників бюджетної сфери до мінімальної заробітної плати, встановити прожитковий рівень на рівні фактичного рівня), стимулювати роботодавців до впровадження ідей соціальної відповідальності, в тому числі через власну відповідальну політику і поведінку стосовно соціальних партнерів та суспільства.

Список використаних джерел

1. Ткаченко В. С. Виклики правового регулювання робочого часу в ЄС. *Право і суспільство*. 2024. № 1. Т. 2. С. 300–305. URL: http://pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2024/1_2024/part_2/47.pdf
2. Цимбал О., Остафійчук Я., Пилипів В. Інституційний простір сфери оплати праці. *Демографія та соціальна економіка*. 2024. №2 (56). С.98–117. URL: <https://ojs.dse.org.ua/index.php/dse/article/view/188/145>

Статівка Наталія Валеріївна,

доктор наук з державного управління, проф.,
заступник директора ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Бабасєва Ірина Олексіївна,

доктор філософії з публічного управління та адміністрування,
м. Харків, Україна

ГУМАНІСТИЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗАЙНЯТОСТІ НАСЕЛЕННЯ В ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ

Автоматизація, розвиток штучного інтелекту та нові форми зайнятості змінюють традиційні підходи до забезпечення зайнятості, породжуючи нові виклики для державної політики. У цьому контексті особливої ваги набувають гуманістичні аспекти – збереження людської гідності, соціальної справедливості, інклюзивності та рівного доступу до можливостей самореалізації. Саме ці чинники мають стати основою сучасної публічної політики, орієнтованої не лише на економічні показники, а й на соціальне благополуччя громадян.

Сучасне цифрове суспільство потребує переосмислення ролі людини в умовах трансформації праці та зміни форматів зайнятості. Публічна політика повинна відповідати не лише на технічні й економічні виклики, а й враховувати моральні, етичні та психологічні аспекти взаємодії людини з цифровим середовищем. Дослідження гуманістичних аспектів у цій площині дозволяє формувати цілісну політику, здатну забезпечити соціальну згуртованість, підтримку вразливих груп населення та розвиток людського потенціалу як ключового ресурсу цифрової епохи.

Закордонні дослідники при проведенні концептуального аналізу цифрового гуманізму, обґрунтовують потребу в більш критичному, політичному вимірі цього руху. Вони виділяють такі його основні складові: прагнення до гідності людини, рівноправності, освітленчої етики та соціальної справедливості. Підкреслюється така головна ідея, як поєднання технічної, політичної та філософської діяльності спрямованої на визначення меж цифровізації [1].

Інші дослідники розкривають гуманістичні аспекти у протистоянні сильному/слабкому ШІ. Вони підкреслюють унікальність людської мислі, творчості та відповідальності, які неможливо замінити машиною. Цифровий гуманізм висуває ідею посилити людську відповідальність і зосередитися на тому, що є по-справжньому цінним для людей [3]. Е. Прем пропонує 11 принципів цифрового гуманізму: від прав людини та гідності до цифрового суверенітету й фактів етики ШІ. Акцентуються міждисциплінарність, політичне пробудження суспільства та критичне осмислення владних зрушень у цифровій сфері [2].

Розглядаючи гуманістичний вимір зайнятості у цифровій економіці, Муньос та ін. досліджують, як платформи впливають на гендерну й расову нерівність серед фрилансерів. При цьому дослідники виявили системні упередження у сетінгу цифрового праці: жінки оцінюються нижче, наявні расові стереотипи. Автори закликають до гуманістичної політики, яка враховуватиме ці нерівності та їхні причини [4]. Касілі аналізує, як прихована цифрова праця (зокрема, анотація даних, модерація) створює основу для ШІ, але лишається невизнаною та неоплаченою. Цей «непомітний» труд є ключем для цифрової економіки й потребує гуманістичного захисту: належної компенсації, прозорих умов праці, суспільного визнання [5].

Інші автори описують проблеми цифрової трансформації ринку праці, зокрема, поляризацію (гіпер-елітні vs. «прекаріат»), зрос-

тання нестандартної зайнятості та ін. Автори наполягають на необхідності соціальних політик: гарантований базовий дохід, захист умов праці, перепідготовка, охоплення вразливих груп [6].

У цілому, закордонні дослідники розглядають цифровий гуманізм як міждисциплінарне та політично орієнтоване явище, сформоване для захисту людської гідності, справедливості і прав у цифровому контексті. У сфері зайнятості в цифровій економіці наголошується на: виявленні прихованих форм праці та їх суспільному значенні; захисті уразливих працівників фриланс-платформ; протидії цифровій нерівності (стать, раса, клас); створенні публічних політик на кшталт гарантованого доходу, перепідготовки, соцзахисту та ін.

Для України врахування гуманістичного виміру в розробці та реалізації політики забезпечення зайнятості населення в умовах цифрової модернізації передбачає переорієнтацію державних рішень із технологічної ефективності на людські цінності гідності, справедливості та інклюзії. Необхідно запровадити нормативні та інституційні механізми, які гарантуватимуть справедливі умови праці в цифровому секторі, включно з визнанням нестандартної зайнятості (фриланс, платформи, віддалена праця) як повноцінної форми трудових відносин із відповідними соціальними гарантіями. Особливу увагу доцільно приділяти захисту вразливих груп (зокрема, люди з інвалідністю, молодь, старші працівники, жінки тощо), забезпечуючи їм рівний доступ до цифрової освіти, перекваліфікації та нових форм зайнятості.

У межах цифрової модернізації важливо впроваджувати етичні стандарти для державних і приватних цифрових платформ, включно з алгоритмічною прозорістю, захистом персональних даних та недопущенням дискримінаційних практик. Публічна політика має включати механізми участі громадян у розробці цифрових рішень через публічні консультації та інклюзивне обговорення. Також доцільним є формування національного кодексу цифрового гуманізму, який слугував би дороговказом для розробників, державних службовців та бізнесу в питаннях етики, прав людини та соціального блага в умовах цифрової трансформації.

Список використаних джерел

1. Mark Coeckelbergh. What is digital humanism? A conceptual analysis and an argument for a more critical and political digital (post)humanism. *Journal of Responsible Technology*. Volume 17, March 2024. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666659623000161?utm_source=chatgpt.com#abs0001

2. Erich Prem Principles of digital humanism: A critical post-humanist view. *Journal of Responsible Technology*. Vol. 17, March 2024. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666659624000015?utm_source=chatgpt.com
3. Nida-Rümelin J. Digital Humanism and the Limits of Artificial Intelligence. In: Werthner, H., Prem, E., Lee, E.A., Ghezzi, C. (eds) *Perspectives on Digital Humanism*. Springer, Cham. 2022. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-86144-5_10
4. Isabel Munoz, Pyeonghwa Kim, Clea O'Neil, Michael Dunn, and Steve Sawyer. Platformization of Inequality: Gender and Race in Digital Labor Platforms. *Proc. ACM Hum.-Comput. Interact.*, 8, CSCW1, Article 108 (April). 2024. DOI: <https://doi.org/10.1145/3637385>
5. Antonio A. Casilli. Digital Labor and the Inconspicuous Production of Artificial Intelligence. Ergin Bulut; Julie Chen; Rafael Grohmann; Kylie Jarrett. *SAGE Handbook of Digital Labour*, inPress. hal-04725001. URL: <https://hal.science/hal-04725001v1/file/Casilli%20-%20Inconspicuous%20Labor.pdf>
6. Marina Dabić, Jane Frances Maley, Jadranka Švarc, Jasna Poček. Future of digital work: Challenges for sustainable human resources management. *Journal of Innovation & Knowledge* Volume 8, Issue 2, April–June. 2023. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X23000495>

Статівка Наталія Валеріївна,

доктор наук з державного управління, проф.,
заступник директора ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Сіренко Тетяна Романівна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ЗРУШЕННЯ У МОЛОДІЖНОМУ СЕГМЕНТІ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Забезпечення зайнятості молоді, яка становить 25% від загальної кількості населення працездатного віку, є одним із факторів збереження трудового потенціалу країни. Відповідно не вирішення проблем працевлаштування молоді посилює ризик втрати трудового потенціалу, погіршує його якість, збільшує соціальну напругу у суспільстві.

Традиційно молодь є тієї категорією, принаймні та її частина, що шукає перше робоче місце, що має проблеми у працевлаштуванні.

ні, пов'язані із відсутністю досвіду роботи, соціальною незрілістю, невідповідністю запитів до робочих місць. Безвідповідальні роботодавці можуть користуватися їхньою недосвідченістю і бажанням заробити на життя, пропонуючи неформальні трудові відносини, на які останні погоджуються, збільшуючи частку тіньового сектору ринку праці.

Ще однією особливістю молоді є їх високі очікування щодо рівня оплати праці. Помічено, що здійснюючи пошук робочих місць з бажаним рівнем заробітної плати, молодь часто більше часу витрачає на пошук роботи, порівняно з іншими віковим категоріями шукачів роботи [1]. І врешті решт може погодитись на будь-яку роботу [2].

Окрім недоліків, у молоді є беззаперечні переваги перед іншими віковими групами шукачів роботи, серед яких слід виділити: активність, енергійність, заповзятливість, адаптивність, високу швидкість набуття нових знань, високу мобільність [2].

Станом на 1 серпня 2023 р. офіційний статус безробітних мали 23,9 тис. осіб у віці до 35 років, що становило 22% від усіх зареєстрованих безробітних [1]. При цьому за 2023-2021 рр. кількість безробітних чоловіків у віці 15-24 зменшилась у 4,7 рази, у віці 25-29 – у 6,5 разів, у віці 30-34 – у 5,25. За цей же період кількість безробітних жінок у віці 15-24 зменшилась у 2,5 рази, у віці 25-29 – у 3 рази, у віці 30-34 – у 2,8 рази, але їх частки до загальної кількості безробітних відповідного віку і статі залишилась майже без змін. Тобто відбулось не просто скорочення частки цієї категорії безробітних, а зменшилась загальна кількість безробітних із збереженням сталої вікової структури безробітних [1].

Із наведених вище даних видно, що частка безробітних чоловіків у віці 15-35 років скоротилась у 2 рази більше. Це пояснюється як мобілізацією цієї частки безробітних чоловіків, так і небажанням їх бути мобілізованим, через що відбулось їх зняття з обліку.

Станом на червень 2024 р., серед шукачів роботи 35% становили особи до 25 років і 24% – особи віком 25-34 роки [3]. Тобто за 2023-2024 рр. частка молоді, що шукає роботу – збільшилась.

Відмінною рисою вітчизняної молоді є те, що значна її частка (73%) віддає перевагу самозайнятості та власному бізнесу [1]. При цьому молодь бажала б відкривати власну справу у сфері торгівлі, інформаційних технологій та онлайн-комерції. Лише 7% респондентів із числа молоді хотіли б працювати на виробництві.

Проте із збільшення віку опитаних, ця частка зменшується, віддаючи перевагу статусу найманого працівника, і притаманним

цьому статусу регулярному стабільному доходу, гарантіям зайнятості, фіксованому часу роботи.

Дослідники зазначають, що попри зайнятість молоді, вони часто опиняються в скрутному фінансовому стані. Так, 50% опитаних респондентів з числа молоді, вважає рівень свого доходу недостатнім, а майже 30% – категорично недостатнім [1]. Ця ситуація свідчить про низький рівень оплати праці, недостатню кількість робочих місць із гідними умовами праці і оплати праці, і може призводити до зниження трудової мотивації молоді, штовхати на пошук робочих місць за межами країни.

Дані Державної служби зайнятості свідчать, що навантаження на одну вакансію у професійно-кваліфікаційному розрізі дуже нерівномірні, що свідчить про відповідний суттєвий дисбаланс[1], який перешкоджає продуктивній зайнятості і звужує можливості реалізації трудового потенціалу країни.

Держава має витратити зусилля на забезпечення гідними робочими місцями для всіх, але особливо це стосується молодіжного сегменту, оскільки залучення молоді до трудової активності всередині країни є запорукою збереження трудового потенціалу країни на фоні демографічної та міграційної кризи.

Інструментами, які можуть бути використані для сприяння зайнятості молоді, є забезпечення першим робочим місцем, стимулювання роботодавців до працевлаштування молоді, надання місць виробничих практик, розвиток гнучких форм зайнятості, підтримка підприємницьких ініціатив молоді тощо.

З огляду те, що у молоді найвищий потенціал працездатності, створення умов для його реалізації всередині країни, є одним із пріоритетних напрямів державної політики соціально-економічного розвитку та повоєнного відновлення країни.

Список використаних джерел

1. Молодіжний сегмент ринку праці України в період повномасштабної війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 27.09.2023. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/molodizhnyy-sehment-rynku-pratsi-ukrayiny-v-period-povnomasshtabnoyi-viyny>.
2. Швець П. А. Молодь на ринку праці України : проблеми, тенденції та особливості. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/197267897.pdf>.
3. Основні характеристики ринку праці України у першому півріччі 2024 р. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 19.08.2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/osnovni-kharakterystyky-rynku-pratsi-ukrayiny-u-pershomu>.

Степаненко Сергій Васильович,
доктор наук з державного управління, доц.,
професор кафедри адміністративно-правових дисциплін
Одеського державного університету внутрішніх справ,
м. Одеса, Україна

ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ КОМПЕНСАЦІЇ ЗБИТКІВ СПРИЧИНЕНИХ УКРАЇНСЬКОМУ НАРОДУ ТА ДЕРЖАВІ ВНАСЛІДОК ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ рф В УКРАЇНУ

Сьогоднішня ситуація в Україні, спричинена повномасштабною військовою агресією з боку російської федерації, вимагає адекватного реагування не лише на рівні оборони держави, а й в нормативно-правовій площині. Українське суспільство, органи публічної влади, правова спільнота й експертне середовище зобов'язані забезпечити ефективне функціонування державних інституцій, економіки та механізмів соціального захисту громадян в умовах збройного конфлікту. Особливої уваги потребує нормативне забезпечення реалізації прав і свобод людини в частині відновлення порушених прав внаслідок бойових дій, зокрема майнових.

У результаті масштабного вторгнення, розпочатого 24 лютого 2022 року, значна кількість громадян України зазнала серйозних втрат. Постраждало цивільне населення, яке не лише втратило найдорожче: життя і здоров'я близьких, а й залишилося без житла та іншого майна, яке здобувалося роками важкої праці та часто було єдиним засобом забезпечення гідного рівня життя.

Незважаючи на те, що подібні виклики вже поставали перед нашою державою в умовах проведення антитерористичної операції на сході України, наслідки повномасштабної війни є безпрецедентними як за територіальним охопленням, так і за рівнем руйнувань. У зв'язку з цим держава має не лише забезпечити захист своїх громадян, а й запровадити ефективні правові інструменти для компенсації матеріальних втрат.

З метою підтримки населення, яке опинилося в кризовій ситуації через втрату нерухомого майна, розроблено й поступово впроваджуються державні механізми відшкодування збитків. Передбачено алгоритми звернення громадян за отриманням грошової допомоги, що свідчить про намагання держави відповідати на соціальні виклики війни та відновлювати довіру до інститутів влади.

Водночас варто зазначити, що чинне нормативно-правове забезпечення механізму компенсації за зруйноване чи пошкоджене майно все ще перебуває у процесі формування, а його ефективність потребує глибокого наукового осмислення. У вітчизняному правовому просторі бракує усталеної практики, комплексних наукових підходів і чіткого теоретико-правового обґрунтування концепції відшкодування шкоди, завданої внаслідок збройної агресії.

Таким чином, наше дослідження слід розглядати як початковий етап формування наукового підґрунтя для розбудови системи правового регулювання процесу компенсації матеріальних втрат населення в умовах війни. У подальшому планується зосередити увагу на вивченні особливостей правового механізму компенсації, аналізі нормативних актів, що регулюють цю сферу, та виробленні конкретних пропозицій щодо його вдосконалення.

Необхідність проведеного дослідження зумовлена тим, що нормативно-правова база, яка регулює порядок відшкодування шкоди за знищене або пошкоджене майно внаслідок збройної агресії росії, є відносно новою. У зв'язку з цим наразі бракує усталеної судової практики, зокрема позицій Верховного Суду та міжнародних судових інституцій щодо застосування відповідних положень. Крім того, відсутні комплексні наукові розвідки, які б ґрунтовно аналізували зазначену проблематику на концептуальному рівні. Отже, результати цього дослідження можуть стати підґрунтям для подальших наукових розробок та сприяти практичному осмисленню механізмів реалізації прав потерпілих осіб у контексті відшкодування шкоди.

Слід акцентувати увагу на важливості комплексного підходу до формування нормативно-правової бази, яка б регламентувала порядок компенсації за пошкоджене чи знищене внаслідок воєнних дій житло. Йдеться про необхідність розроблення широкого спектру законів, підзаконних актів, регуляторних документів, інституційних рішень і практичних інструментів, з урахуванням їх динамічного розвитку та ініціатив, що виходять від органів публічної влади. Ці документи мають не лише окреслювати загальні принципи відшкодування збитків, але й передбачати чіткий механізм їх реалізації, зокрема в контексті захисту прав власників пошкодженого або зруйнованого житла.

Окрему увагу слід приділити спрощенню процедур для громадян. У поточній ситуації, коли тисячі людей втратили своє майно, надзвичайно важливо мінімізувати адміністративний тягар, уникнути надмірної бюрократії та затягування розгляду заяв. Пропо-

нується впровадити механізми, які дозволять органам державної влади ініціювати процедури компенсації без обов'язкового судового рішення на початковому етапі, що дозволить оперативно реагувати на запити населення.

Крім того, існує потреба в перегляді чинних обмежень щодо обсягів допомоги та кола осіб, які мають право на її отримання. Варто розширити дію програми на всіх цивільних, незалежно від їх соціального статусу, реєстрації чи інших формальних критеріїв. Особлива увага має бути приділена найбільш вразливим групам населення: жінкам, дітям, людям похилого віку, особам з інвалідністю. У цьому контексті необхідно закріпити принцип анти дискримінаційного підходу в усіх аспектах реалізації компенсаційних програм.

У результаті таких дій буде створено стабільну нормативну та адміністративну основу для ефективного управління процесом компенсації. Це дозволить не лише відновити порушені права громадян у межах національного правового поля, але й стане основою для подальшого захисту інтересів України та її громадян на міжнародній арені. Йдеться, зокрема, про перспективи участі у міжнародних механізмах притягнення держави-агресора до відповідальності, включно з процедурами, які можуть бути ініційовані в Міжнародному суді ООН чи Європейському суді з прав людини, а також у процесах, пов'язаних з реалізацією політики репарацій.

Список використаних джерел

1. Конституція України: Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
2. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січ. 2003 р. № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
3. Закон України «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна...» від 23.02.2023 р. № 2923-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2923-20#Text>
4. Постанова Кабінету Міністрів України від 30 трав. 2023 р. № 600 «Про затвердження Порядку надання компенсації за знищені об'єкти нерухомого майна». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/600-2023-п#Text>
5. Постанова Кабінету Міністрів України від 13 груд. 2024 р. № 1432 «Про затвердження Порядку надання ВПО компенсації за пошкоджене/знищене майно». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1432-2024-п#Text>
6. Постанова КМУ від 26 берез. 2022 р. № 380 «Про збір, обробку та облік інформації про пошкоджене та знищене нерухоме майно». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/380-2022-п#Text>
7. Загальна декларація прав людини : ООН, 10 груд. 1948 р. URL: <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>

Astapova Tetiana,

*Candidate of Sciences in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Business Foreign Language and Translation,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine*

Khlystun Anastasiia,

*applicant for higher education of the first (bachelor's) level of the specialty 073 Management,
V. N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine*

CITIZEN-CENTRIC GOVERNANCE: HARNESSING PUBLIC FEEDBACK FOR POLICY INNOVATION

The traditional model of governance often characterized by top-down decision-making and bureaucratic inertia is increasingly giving way to a more dynamic and responsive paradigm: citizen-centric governance. At its core, this approach recognizes that citizens are not merely passive recipients of government services but active stakeholders whose insights, experiences, and feedback are invaluable assets for crafting effective, innovative, and truly relevant public policies. Harnessing this public feedback systematically is no longer a nicety; it is becoming a critical driver of policy innovation and societal progress.

While elections provide a fundamental mechanism for expressing broad preferences, they offer limited granularity on the complex, day-to-day challenges citizens face or their ideas for solving them. Citizen-centric governance seeks to bridge this gap by creating continuous, structured channels for dialogue and input. It acknowledges that the people living with the consequences of policies possess unique, ground-level knowledge that policymakers often insulated by process and hierarchy may lack. Integrating this feedback leads to policies that are more finely tuned to actual needs, potentially more efficient in resource allocation, and ultimately, more legitimate in the eyes of public. This fosters greater trust, a crucial but often eroded component of a healthy democracy [1, p. 62].

The practical implementation of citizen-centric governance relies on diverse mechanisms designed to gather and utilize public feedback effectively. Traditional methods like public consultations, town hall meetings and citizen advisory boards remain important, offering opportunities for direct dialogue. However digital platforms

have revolutionized the scale and accessibility of engagement. Online portals, dedicated feedback apps, social media listening, and interactive mapping tools allow governments to reach wider demographics and gather input on specific issues with unprecedented speed and volume. Participatory budgeting where citizens have a direct say in allocating a portion of public funds exemplifies a powerful model putting feedback into tangible action. Furthermore, sophisticated data analytics enable governments to sift through vast amounts of qualitative and quantitative feedback identifying trends, priorities, and innovative solutions that might otherwise remain hidden [3, p. 15].

Concrete examples demonstrate how actively soliciting and acting on citizen feedback lead to genuine policy innovation. Consider Reykjavik, Iceland's «Better Reykjavik» online platform. Launched in 2010, it allows residents to submit ideas, debate them and vote on proposals for city improvement. Thousands of ideas are submitted annually leading to implemented projects ranging from new bike paths and park renovations to educational initiatives and support services. This platform has fundamentally shifted how the city prioritizes its budget and projects directly reflecting citizen input.

Similarly, South Korea's extensive use of digital governance includes platforms like «e-People,» a central portal for petitions, policy suggestions, and reporting public grievances. When a significant number of citizens petitioned for stricter regulations on fine dust pollution, it catalyzed government action, leading to the «Comprehensive Measures on Fine Dust» policy in 2017 which included emission reduction targets, school protection measures and real-time air quality information systems. This demonstrates how sustained public pressure channeled through official feedback mechanisms can drive major environmental policy shifts.

On a national scale, Estonia's renowned e-governance ecosystem inherently embeds citizen feedback. The «Today I Decide» (TID) platform allows citizens to propose new legislation. If a proposal garners sufficient support (1,000 signatures) the relevant ministry is obligated to review it formally. While not all proposals become law the process ensures citizen ideas receive serious consideration at the highest levels fostering a culture of co-creation. One notable success was the «Digital Nomad Visa» program initially proposed via TID which Estonia launched to attract remote workers boosting its economy and global image.

Harnessing public feedback effectively is not without significant

challenges. Avoiding the «participation paradox» – where only the most vocal, digitally connected, or privileged groups engage – is paramount. Governments must proactively reach out to marginalized communities through offline channels, community organizations, and targeted outreach to ensure feedback is truly p.representative. Managing the sheer volume of input and distinguishing between widely held concerns and niche interests requires robust analytical capabilities and clear frameworks for prioritization. Crucially closing the feedback loop is essential: citizens need to see how their input was used or understand why it wasn't to maintain trust and encourage future participation. Transparency about the process and its outcomes are non-negotiable [4, p. 230].

Citizen-centric governance represents a fundamental shift towards a more collaborative and adaptive relationship between the state and its citizens. By systematically harnessing public feedback – through both traditional and innovative digital means – governments unlock a powerful engine for policy innovation. The examples of Reykjavik, Seoul, and Estonia illustrate that when citizens are genuinely listened to and their insights are integrated into the policy cycle, the results are policies that better solve real problems, utilize resources more effectively and strengthen the social contract. While challenges of inclusivity, volume management, and ensuring tangible impact remain, the imperative is clear. Governments that embrace the wisdom of the crowd and embed feedback mechanisms into the heart of their decision-making processes are not just being responsive; they are building smarter, more resilient and ultimately, more legitimate societies for the future. The path to truly innovative governance runs directly through the real experience and collective intelligence of the public it serves [2, p. 160].

References

1. Дудка Ірина. Патріотичне виховання студентської молоді як складова громадської діяльності вищого навчального закладу. *Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки*. 2015. № 16. С. 56–63.
2. Blair, S.N., Booth, M., Gyarfas, I., Iwane, H., Marti, B., Matsudo, V., & Shephard, R. (1996). Development of public policy and physical activity initiatives internationally. *Sports Medicine*, 21, 157–163.
3. Kelly, Michelle E., et al. (2017). The impact of social activities, social networks, social support and social relationships on the cognitive functioning of healthy older adults: a systematic review. *Systematic reviews*, No. 6, 1–18.
4. Walters, W. (1997). The 'active society': New designs for social policy. *Policy & Politics*, No. 25(3), 221–234.

Бабасє Валерій Юрійович,

кандидат наук з державного управління, доц.,

доцент кафедри економічної політики та менеджменту

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

СИСТЕМНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ ПОСТКОНФЛІКТНОЇ РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Дослідження моделей постконфліктної ревіталізації економіки набуває особливої актуальності через безпрецедентні виклики, з якими зіткнулася Україна внаслідок повномасштабної збройної агресії. Відновлення економіки після конфлікту потребує не лише фізичної реконструкції зруйнованих об'єктів, а й переосмислення стратегій розвитку, трансформації управлінських рішень і створення нової моделі стійкого зростання. У цьому контексті системний аналіз дозволяє комплексно оцінити ефективність різних міжнародних моделей постконфліктної ревіталізації – як успішних (наприклад, повоєнна реконструкція Німеччини, Японії, Кувейту), так і тих, що супроводжувалися провалами (Ірак, Афганістан). Такі дослідження є надзвичайно важливими для розробки обґрунтованих стратегій відновлення, адаптованих до українських реалій.

Формування моделі післявоєнного відновлення України повинно ґрунтуватися на принципах системності, мультисекторальної взаємодії, прозорості, децентралізації та інноваційності. У цьому аспекті системний аналіз сприятиме виявленню критичних дисонансів між зовнішніми допомоговими механізмами, внутрішніми інституційними можливостями та реальними потребами регіонів. Результати системного аналізу дають змогу розробити адаптивну модель економічної ревіталізації, яка базується на поєднанні кращих світових практик з національними стратегічними пріоритетами, зокрема з урахуванням цілей євроінтеграції та стійкого розвитку.

Учені Інституту економіки та прогнозування НАН України, порівнюючи історичні моделі – від плану Маршалла до інноваційних реформ в Ізраїлі й Азії, підкреслюють важливість створення сприятливого бізнес-клімату, інфраструктурних та інноваційних інвестицій і при цьому акцентують потребу України в синергетичному поєднанні «бетонних» інфраструктурних вкладень з активізацією інноваційного середовища та підприємництва [1].

Інші вчені ставлять акцент на поєднанні в системній моделі розвитку України безпечного середовища, економічної спеціалізації та інноваційної трансформації, що потребує технологічної модернізації, послідовного впровадження реформ та критичності пріоритетів (зокрема, деокмінування, індустріалізації, розвитку аграрного сектора) [2]. Колектив вчених в аналітичній доповіді «A post-war macroeconomic framework for Ukraine» обґрунтовує макрофінансову модель з рекомендаціями щодо фінансової стабільності, реформ ринку праці, гнучкого регулювання і податкових трансформацій [3]. Цей системний підхід робить акцент на ретельному аналізі макроекономічного середовища для забезпечення довготривалого зростання. І. Підоричева аналізує реформи «Monnet Plan» у Франції й план Маршалла, підкреслюючи важливість інноваційної індустріалізації та трансформації сировинної економіки через модернізацію й цифровізацію [4]. Безперечно, цей історичний досвід закладає основу для української моделі, де цифрові технології та індустріалізація виступають стрижнем постконфліктного відродження. У цілому, системний аналіз моделей постконфліктної ревіталізації у дослідженнях фокусується на чотирьох важливих елементах – інфраструктурі, інституційному оновленні, інноваційній трансформації, макроекономічній стабільності.

Існуючі сьогодні методології системного аналізу моделей відновлення ґрунтуються на міждисциплінарному підході, який поєднує елементи макроекономічного моделювання, інституційного аналізу, сценарного прогнозування, управління проектами та теорії складних систем. Наприклад, RAM (Recovery Assessment Methodology), яку використовує Світовий банк, застосовує структуру оцінки потреб (Damage and Needs Assessment – DNA), інтегруючи дані про втрати, вразливість секторів, пріоритети політик і потенційні джерела фінансування [5]. Метод дозволяє не лише кількісно оцінити масштаби втрат, а й розробити стратегічні дорожні карти відновлення на коротко-, середньо- і довгострокову перспективу. ООН, ЄС та МФО застосовують інституційно-сценарний аналіз, що забезпечує моделювання траєкторій відновлення залежно від рівня політичної стабільності, ефективності урядування, рівня залучення громад та динаміки зовнішньої допомоги. Часто у рамках таких досліджень використовується SWOT/PESTLE-аналіз, стейкхолдер-аналіз, а також System Dynamics (SD) – моделювання поведінки економіки як динамічної системи зі зворотними зв'язками. У кон-

тексті України дедалі більше застосовуються багатокритеріальні моделі прийняття рішень (MCDA) для вибору проектів відновлення з максимальним соціально-економічним ефектом.

Успішність застосування конкретної методології системного аналізу залежить від урахуванням специфіки постконфліктного досвіду країни, масштабу руйнувань, рівня інституційного розвитку та зовнішньої підтримки. Так, методологія RAM, була ефективно застосована для аналізу відновлення Іраку (2003–2008) та Гаїті після землетрусу 2010 року. В обох випадках мова йшла про глибоку інфраструктурну руйнацію, нестачу бюджетних ресурсів та потребу в координації численних міжнародних донорів. RAM дозволив сформувати цілісну оцінку потреб і мобілізувати фінансування в рамках єдиної стратегічної рамки. Такий підхід доречний і для України, особливо на рівні регіонального планування, оскільки дозволяє швидко зібрати, систематизувати та оновлювати дані з багатьох секторів.

У випадку Німеччини та Японії після Другої світової війни найбільш доцільним є інституційно-сценарний аналіз у поєднанні з системною динамікою (System Dynamics). Це пов'язано з тим, що обидві країни демонстрували масштабну трансформацію економіки й суспільства в умовах зовнішнього нагляду (план Маршалла, окупаційні адміністрації), інтеграції до міжнародних ринків та індустріальної модернізації. System Dynamics дозволяє змодельовати вплив ключових реформ (зокрема, фінансових, виробничих, освітніх) на довгострокове економічне зростання, а сценарний підхід – проаналізувати альтернативні траєкторії у разі зміни політичного чи геополітичного середовища.

Для Руанди після геноциду (1994) та Боснії і Герцеговини (після Дейтонських угод 1995 року) доцільним є підхід SWOT/PESTLE-аналізу в поєднанні зі стейкхолдер-аналізом, оскільки ключовим викликом для цих країн стала необхідність відбудови довіри, створення ефективних інститутів, примирення суспільства та відновлення базових послуг. У цих випадках успіх залежав не стільки від обсягу ресурсів, скільки від соціальної згуртованості, інклюзивності та прозорості процесів, що є близьким до викликів в Україні.

Отже, вибір методології залежить від конкретного контексту: RAM – для країн з масштабною інфраструктурною деструкцією; System Dynamics – для глибоких інституційних і промислових трансформацій; SWOT/PESTLE – для соціально-політичної реінтеграції; MCDA – для стратегічного вибору інвестицій у ресурсно обме-

жених умовах. Також може бути доцільним поєднання цих методів у мультимодальному системному підході, який дозволяє врахувати складність і багаторівневність післявоєнної відбудови.

Важливим питанням є оцінка відповідності нової моделі економічного розвитку (на етапі відбудови) системним факторам, зокрема, менталітету населення, історичним та соціально-економічним закономірностям розвитку країни, що вимагає реалізації комплексного міждисциплінарного підходу. У цьому контексті дієвим методом є системний аналіз рушійних сил (drivers analysis), який дозволяє виявити та класифікувати основні фактори, що визначають траєкторію трансформації – від глобальних технологічних трендів до внутрішніх інституційних обмежень. Цей підхід дає змогу оцінити, наскільки нова модель економіки узгоджується з реальними об'єктивними умовами її впровадження. Паралельно необхідно враховувати культурно-ментальні характеристики суспільства. Відповідні методології, зокрема, модель культурних вимірів Гофстеде чи мапа цінностей Інглгарта–Вельцеля, дають змогу дослідити рівень індивідуалізму, толерантності до змін, дистанції влади та інших важливих чинників, що впливають на сприйняття реформ. Когнітивне моделювання дозволяє виявити, як різні соціальні групи інтерпретують економічні явища, а соціологічні опитування та наративний аналіз дозволяють оцінити домінантні уявлення про розвиток та майбутнє країни. Історико-структурний аналіз додає до цього підходу глибину, дозволяючи простежити спадковість або розриви з попередніми моделями господарювання, які формували економічну культуру населення. Вивчення історичної спадковості (наприклад, централізованих форм управління або досвіду неформальних економічних практик) дає змогу зрозуміти обмеження та потенціал модернізації. У сукупності з GAP-аналізом це дозволяє виявити розриви між вимогами нової економіки (інноваційність, конкуренція, відкритість) та реальними соціальними або ментальними настановами населення.

Ефективна оцінка відповідності нової економічної моделі умовам конкретної країни потребує інтеграції системного аналізу, культурно-ціннісного картографування, історичного аналізу та соціологічного діагностування. Такий підхід не лише забезпечить глибоке розуміння контексту, а й дозволить адаптувати реформаторські зусилля до соціальної реальності, підвищуючи ймовірність успішного та стійкого післявоєнного розвитку країни.

Список використаних джерел

1. Дейнеко Л., Ципліцька О., Кушніренко О., Гахович Н., Завгородня М. Міжнародний досвід повоєнного відновлення промисловості. *Економіка України*. 2023. № 66(6 (739)). С.23–52. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.06.023>
2. Shpakova H., Shpakov A. Post-war reconstruction strategies of Ukraine: institutional and economic dimensions. *Ways to Improve Construction Efficiency*. 2023. № 1(51). С.152–161. DOI: [https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.51\(1\).152-161](https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.51(1).152-161)
3. A post-war macroeconomic framework for Ukraine. URL: https://cepr.org/voxeu/columns/post-war-macroeconomic-framework-ukraine?utm_source=chatgpt.com
4. Pidorycheva Iryna. Post-war recovery of Europe: experience and lessons for Ukraine. *Journal of European Economy*. 2022. Vol. 21. No. 2. Sept. 2022. P. 170–187. DOI: <https://doi.org/10.35774/jee2022.02.170>
5. World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/ext/en/>

Бабасє Валерій Юрійович,

кандидат наук з державного управління, доц.,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Кравченко Олександр Володимирович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Київ, Україна

ТОКЕНІЗАЦІЯ АГРАРНИХ АКТИВІВ З ІНТЕГРОВАНИМИ ESG-ПАРАМЕТРАМИ

У сучасних умовах глобальної трансформації аграрного сектору питання ефективного управління аграрними активами, прозорості агрофінансування та впровадження принципів сталого розвитку (ESG — Environmental, Social, Governance) набувають особливої ваги. В умовах України, що переживає масштабні виклики, пов'язані з війною, обмеженим доступом до традиційних джерел фінансування та необхідністю відновлення агровиробництва, надзвичайно актуальним є пошук інноваційних фінансово-технологічних інструментів для забезпечення ліквідності та інвестиційної при-

вабливості агросектору. Одним із таких інструментів є токенизація аграрних активів — перетворення прав власності або користування на цифрові токени, що функціонують на базі блокчейн-технологій.

У країнах Європейського Союзу та інших розвинутих державах спостерігається стрімке впровадження цифрових технологій у сільське господарство, зокрема в управління аграрною логістикою, земельними ресурсами, сертифікацією продукції та фінансуванні. У цьому контексті важливою тенденцією стає інтеграція ESG-параметрів у фінансові операції та інвестиційні рішення, що дозволяє підвищити відповідальність суб'єктів господарювання перед суспільством та довкіллям. Токенізовані аграрні активи, що містять ESG-індикатори (наприклад, вуглецевий слід, біорізноманіття, соціальні стандарти праці), можуть слугувати основою для нових форматів сталих інвестицій, «зеленого фінансування» та ESG-рейтингування підприємств.

Для України це відкриває нові перспективи залучення міжнародного капіталу, зокрема з фондів, орієнтованих на соціально-відповідальні інвестиції, а також дає можливість прозорого обліку земельних ресурсів, продукції, кліматичних ризиків і соціальних впливів. Особливо актуальним є використання токенизованих систем на базі блокчейн як інструменту боротьби з корупцією, цифрового сліду для субсидій і моніторингу аграрних дотацій у децентралізованому публічному управлінні.

Токенизація аграрних активів розглядається вітчизняними вченими як процес перетворення сільськогосподарських активів у цифрові токени на блокчейні, що дозволяє створити нові можливості для фінансування сільського господарства, підвищення ліквідності активів та залучення додаткових інвестицій [1; 2].

Закордонні вчені акцентують позитивний вплив блокчейн-токенизації на безпеку агро-фінансування, зокрема для малих фермерів, через зменшення шахрайства, підвищення прозорості та фінансової інклюзії [3]. Токенизація прав власності на землю, урожай і обладнання у публікації «The Rise of Blockchain Technology in Agriculture and Food Supply Chains» розглядається як спосіб підвищення прозорості, підзвітності та заохочення стійких практик в сільському господарстві [4].

Закордонні дослідники вказують на фундаментальну роль блокчейну в реалізації Цілей сталого розвитку ООН (SDG), при цьому вони відмічають розширення потенціалу токенів у розподілі ресурсів, побудову довіри через імутабельність, інтердисциплі-

нарний підхід *tokenomics*, що включає економічні стимули, моделі мотивації та інституційні рамки для забезпечення сталої поведінки суспільних та державних суб'єктів [6; 7]. Також наголошується переважання соціального впливу над економічно-спекулятивними наслідками. Blockchain може робити токени носіями екологічних (зокрема, вуглецевий слід) і соціальних (зокрема, громадські вклади) параметрів. Стимулювання сталих практик, на думку дослідників, доцільно проводити через економічні моделі, де токени виступають інструментом мотивації та контролю. Для публічного управління мережевий підхід, що заснований на участі громад, є ключовим для екологічно й соціально орієнтованих ініціатив [5; 7].

У цілому, українські дослідники фокусуються на платформах типу AgriChain, державно-інституційних ініціативах (UNDP, EY) та розвитку блокчейн-екосистем для залучення стійкого фінансування. Закордонні дослідження акцентують теоретичні і емпіричні моделі, які демонструють, що токенизація може сприяти підвищенню прозорості, ESG-підзвітності та стійкості через моніторинг, смарт-контракти та інвестування у «зелені» активи.

На основі узагальнення наукових публікацій, сутність токенизації аграрних активів з інтегрованими ESG-параметрами можна визначити як цифрову трансформаційну практику перетворення прав на матеріальні або нематеріальні аграрні ресурси (земля, урожай, послуги, біоактиви, екосистемні сервіси тощо) у вигляді захищених токенів на блокчейн-інфраструктурах, які містять вбудовані (інтегровані) індикатори сталого розвитку за принципами ESG (екологічного, соціального та інституційного управління). Ці токени функціонують як носії цінності, права власності, ESG-відповідності та інструменти для прозорого обліку, обміну, інвестування або відстеження сталості аграрної діяльності, забезпечуючи синергію цифрової інклюзивності, відповідального землекористування та підзвітного публічного управління в умовах децентралізації та глобальних кліматичних викликів.

Проте, слід зазначити, що токенизація аграрних активів демонструє низку неспроможностей, основними з яких можна вважати такі: технологічна асиметрія і цифрова нерівність; невизначеність правового статусу токенів; значний ризик спекулятивності та втрати фокусу на сталості; проблеми валідації та достовірності ESG-даних; фрагментація інституційної відповідальності та ін.

У цілому, зазначена проблематика потребує подальшого наукового переосмислення та науково-практичних розробок.

Список використаних джерел

1. Токенізація реальних активів як потужний інструмент відновлення України : інтерв'ю з к.е.н., доц.І КІБіТ Мариною Рябокiнь. URL: <https://fintechinsider.com.ua/tokenizaciya-realnyh-aktiviv-yak-potuzhnyj-instrument-vidnovlennya-ukrayiny-intervyu-z-k-e-n-doczentkoyu-kibit-marynoyu-ryabokin/>
2. Enhancing Mine Action Finance in Ukraine Feasibility Report. September. 2024. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-10/undp-enhancing-mine-action-finance-ukraine-report-en.pdf?utm_source=chatgpt.com
3. Olateju, Omobolaji, Tokenization of Agricultural Assets: Strengthening Blockchain Security in Agri-finance and Investment Models Against Fraud and Cyber Risks (March 03, 2025). URL: <https://ssrn.com/abstract=5162642> DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5162642>
4. Andreas Kamilaris, Agusti Fonts, Francesc X. Prenafeta-Boldu. The Rise of Blockchain Technology in Agriculture and Food Supply Chains. URL: https://arxiv.org/abs/1908.07391?utm_source=chatgpt.com
5. King f i sher L, Nguyen Thi TT, Lehtonen S, Saidi T, van de Burgwal L and Loeber A. Tensions in stakeholder perspectives on blockchain technology in sustainable food system transformation. Front. 2025. Blockchain 8:1569106. DOI: <https://doi.org/10.3389/fbloc.2025.1569106>
6. Alexopoulos C, Ferro E and Lampoltshammer TJ. Editorial: Blockchain and tokenomics for sustainable development. Front. 2025. Blockchain 8:1567925. DOI: <https://doi.org/10.3389/fbloc.2025.1567925>
7. Niccolò Patelli, Mauro Mandrioli. Blockchain technology and traceability in the agrifood industry. *Journal of Food Science*. 2020. № 11. P. 3670-3678 URL: https://ouci.dntb.gov.ua/en/works/45E025D4/?utm_source=chatgpt.com

Бабаєв Ігор Олександрович,

доктор філософії з економіки,

викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування

Харківського торговельно-економічного фахового коледжу

Державного торговельно-економічного університету,

м. Харків, Україна

ПОТЕНЦІАЛ І ПЕРСПЕКТИВИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ЯКОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ТОВАРОВИРОБНИКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ІНТЕГРАЦІЇ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ

Цифрова трансформація суспільства та інтеграція України до європейського економічного простору формують нові і зовсім інші вимоги до сільськогосподарського виробництва порівняно із поточ-

ними. Це визначає потребу в оновленні стратегій управління виробництвом, підвищенні ефективності роботи підприємств загалом та покращенні якості аграрної продукції. Аграрний сектор традиційно є однією з найбільших галузей національної економіки. Сільське господарство забезпечує значну частку у формуванні структури ВВП, та експорту.

Україна входить до числа великих експортерів зернових, олійних культур та іншої сільськогосподарської продукції. Згідно із держстатом (табл. 1), у 2024 р. експорт сільгосппродукції становив 15 171 159,2 тис. дол. США і спостерігається тенденція до збільшення цієї кількості.

Отже оскільки сільське господарство України є галуззю з високим експортним потенціалом, то підвищення ефективності роботи сільгоспвиробників є суттєвим чинником збільшення валютних надходжень у країну. Одними з вагомих факторів підвищення ефективності діяльності виробників аграрної продукції в сучасних умовах є інновації, які передбачають активне впровадження новітніх технологій вирощування продукції рослинництва і тваринництва [2]. Та, як зазначають І. Білокінна та Д. Токарчук [3], для підвищення ефективності виробництва не менш важливим є раціональне використання ресурсів, зокрема енергетичних. В цьому контексті цифрова трансформація займає одне із провідних місць і її масштаби стрімко збільшуються. В умовах глобальної цифровізації аграрного сектору в усьому світі, національні товаровиробники зіштовхуються з необхідністю переходу від традиційних до інноваційних технологій виробництва, що дозволяють зменшити витрати, підвищити продуктивність і адаптуватися до європейських стандартів якості.

Таблиця 1. – Частка експорту сільгосппродукції у 2024 р.
Table 1. – Share of agricultural exports in 2024

	тис. дол. США	у % до загального обсягу
1. Живі тварини; продукти тваринного походження	1643521,5	3,9
2. Продукти рослинного походження	13527637,7	32,4
Усього сільгосп продукції	15171159,2	36,3
Усього експорту	41733116,1	100,0

Джерело: [1].
Source: [1].

Цифрові рішення в сільському господарстві охоплюють широкий спектр інструментів від вже звичайних GPS-навігаційних систем до систем моніторингу стану ґрунтів та цифрових технологій CRM, ERP та BPM систем для управління ресурсами [4] та ін. У більшості великих агрохолдингів існують перш за все фінансові можливості активного впровадження таких технологій, однак середні й малі господарства відчувають суттєві обмеження. Такі обмеження пов'язані не тільки з високою вартістю обладнання, а і з нестачею кваліфікації, нерозвиненою інфраструктурою сільських територій та недостатньою поінформованістю. Цьому дуже значним чином може зарадити розвиток вітчизняних адаптованих саме до українських умов платформ, підтримка з боку держави та співпраця з міжнародними партнерами, зокрема міжнародні гранти, підвищення цифрової грамотності фермерів.

Отже цифрова трансформація відкриває нові можливості для підвищення ефективності використання ресурсів, скорочення витрат, підвищенню екологічності та якості продукції, що наразі є неможливим без системного впровадження цифрових інструментів. Україна має значний аграрний потенціал, який може бути реалізований за умови модернізації виробництва, розвитку інфраструктури села та підтримки держави.

Список використаних джерел

1. Державна служба статистики. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>
2. Бабаєв І. О. Інноваційна орієнтованість діяльності виробників аграрної продукції як головний фактор підвищення ефективності в умовах ризиків. *Відновлення та модернізація економіки України: виклики, пріоритети, практики : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. Харків : ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж ДТЕУ»*, 2025. С. 41–43 URL: <https://vstup.htek.com.ua/wp-content/uploads/2025/04/tez.pdf>
3. Білокінна І., Токарчук Д. Біоенергетичний потенціал енергетичних культур для виробництва різних видів біопалив для подолання дефіциту енергетичних ресурсів в АПК. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 4. С. 320–327. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-14-42>
4. Сиротюк Г. В. Цифрова трансформація бізнесу: нові можливості та перспективи. *Цифрова економіка як фактор економічного зростання держави : кол. монографія; за заг. ред. О. Л. Гальцової. Херсон : ВД «Гельветика». 2021. С. 326–341. URL: https://www.researchgate.net/profile/Vasyl-Gorbachuk/publication/356424141_Innovative_behavior_in_digital_markets/links/619ab37107be5f31b7a8a3ad/Innovative-behavior-in-digital-markets.pdf#page=326*

Берлізова Вікторія Анатоліївна,
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

УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ

У сучасних умовах, особливо в період воєнних викликів, сталий розвиток територіальних громад України набуває особливого значення. Цифрові інструменти стають ключовими у забезпеченні ефективного управління, прозорості, залучення громадян та адаптації до нових реалій.

Метою даного дослідження є проаналізувати роль цифрових інструментів у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад та визначити перспективи їх впровадження в Україні.

Сталий розвиток територіальних громад передбачає збалансоване економічне зростання, соціальне благополуччя та екологічну безпеку. В епоху цифрових технологій саме цифрові інструменти стали ключовими чинниками ефективного управління цими процесами, особливо в умовах децентралізації та воєнного стану в Україні.

Сталий розвиток на місцевому рівні охоплює: розвиток інфраструктури, енергоефективність, соціальну інклюзію, захист навколишнього середовища, прозоре управління ресурсами. Основна мета якого є покращення якості життя мешканців громади з урахуванням довгострокових викликів.

Запровадження цифрових інструментів – це процес інтеграції сучасних інформаційних технологій у діяльність організацій, установ або управлінських структур з метою підвищення ефективності, прозорості та доступності їх роботи. Тобто це впровадження програмного забезпечення, онлайн-сервісів, мобільних додатків, інформаційних платформ, які автоматизують, спрощують або модернізують робочі процеси.

Цифровізація дозволяє:

- оцифрувати процеси планування, фінансування і контролю;
- створити інклюзивні механізми участі громадян;

- забезпечити прозорість і підзвітність місцевої влади;
- прискорити реагування на кризи (війна, пандемія, стихійні лиха).

Ключові цифрові інструменти:

- Геоінформаційна система (ГІС): дозволяє візуалізувати дані про інфраструктуру, демографію та ресурси громад, сприяючи прийняттю обґрунтованих управлінських рішень [4].

- Екосистема DREAM: забезпечує цифровий маршрут для кожного проєкту відбудови, надає можливості для управління і контролю на всіх етапах [2].

- Реєстр пошкодженого і знищеного майна (РПЗМ): дозволяє фіксувати збитки та планувати відновлення інфраструктури [2].

- Цифрові платформи для управління фінансами: забезпечують прозорість бюджету, залучення інвестицій та ефективне використання ресурсів [5].

Основними перевагами запровадження цифрових інструментів є підвищення прозорості та підзвітності органів місцевого самоврядування, залучення громадян до процесів прийняття рішень, оптимізація управлінських процесів та ресурсів, покращення якості надання публічних послуг.

Яскравим прикладом цифрових інструментів в українських громадах є платформа «Дія», де доступно понад 100 державних послуг онлайн, серед основних є реєстрація бізнесу, отримання довідок, подання заяв. Це сприяє зменшенню черг, корупції і немає потреби фізично відвідувати органи влади.

Наступний приклад запровадження цифрових інструментів є платформа «Дія. Цифрова громада», яка забезпечує підтримку громад у цифровій трансформації, а саме: цифрова освіта працівників органів місцевого самоврядування, аудит ІТ-інфраструктури, впровадження хмарних сервісів.

Платформа DREAM- це цифрове управління проєктами відбудови громад. Забезпечує: планування, фінансування, моніторинг проєктів; прозора звітність – контроль з боку громадськості та донорів.

Отже на сьогодні є вже багато запроваджених цифрових інструментів в українських громадах, які мають свої великі переваги, проте водночас, цифрова трансформація процесів прийняття та реалізації управлінських рішень на рівні територіальних громад

стикається з низкою проблем: недостатній рівень цифрової грамотності серед населення та працівників органів місцевого самоврядування, обмежене фінансування на впровадження та підтримку цифрових рішень та проблеми з кібербезпекою та захистом персональних даних.

Подолання цих викликів та обмежень вимагає комплексного та послідовного підходу до цифрової трансформації територіальних громад. Ключовими напрямками сталого розвитку територіальних громад через цифрові інструменти мають стати:

- Розробка та реалізація стратегій цифрової трансформації на місцевому рівні.
- Підвищення кваліфікації працівників органів місцевого самоврядування у сфері цифрових технологій.
- Залучення громадськості до процесів цифровізації через освітні програми та інформаційні кампанії.
- Співпраця з міжнародними партнерами для обміну досвідом та залучення ресурсів.

Запровадження цифрових інструментів — це один із ключових шляхів до сучасного, відкритого й сталого розвитку як громад, так і держави загалом. Цифрові інструменти є невід’ємною складовою сталого розвитку територіальних громад. Їх ефективне впровадження сприяє підвищенню якості життя населення, прозорості управління та стійкості громад до зовнішніх викликів.

Список використаних джерел

1. Бліщук К., Домша О. Цифрові інструменти забезпечення сталого розвитку. *Ефективність державного управління*. 2021. № 66. С. 233–470.
2. Економічна правда. Експертиза, гроші та цифрові рішення: інструменти відновлення громад в умовах війни. 2023. URL: <https://pravda.com.ua/columns/2023/05/22/700299/> (дата звернення: 29.02.2025).
3. Мацерук А. А. Забезпечення сталого розвитку громад в умовах війни: проблеми та інструменти їх вирішення. *Київський економічний науковий журнал*. 2024. №7. С. 15.
4. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України. Цифрові інструменти відновлення: як Геоінформаційна система сприятиме регіональному розвитку. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovi-instrumenty-vidnovlennia-ia-geoinformatsiina-sistema-spryiatyme-regionalnomu-rozvytku> (дата звернення: 29.02.2025).
5. Парубець О. М. Цифрові інструменти управління місцевими фінансовими ресурсами. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(36). С. 225–237.

Бублій Максим Петрович,

кандидат наук з державного управління, доц.,

доцент кафедри управління персоналом та підприємництва

ІНІ «Інституту державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ЕКОНОМІКОЮ: ВИКЛИКИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ КРИПТОВАЛЮТ, ФІНТЕХУ ТА ЦИФРОВИХ АКТИВІВ

У сучасному глобальному контексті, що характеризується глибокими кризовими збуреннями, спричиненими війсьними конфліктами, пандеміями та економічною рецесією, стрімко зростає значення цифрових фінансів як інструменту антикризової мобілізації ресурсів. Особливо актуально це проявляється для держав, які перебувають у стані війни або відновлення після неї. Україна, як країна, що з 2014 року перебуває у стані гібридної війни, а з 2022 року – у повномасштабному збройному конфлікті, стала прикладом активного використання цифрової економіки для підтримки обороноздатності, гуманітарної допомоги та фінансової стабілізації.

На тлі обмеженого доступу до класичних фінансових ринків, інструментів довгострокового інвестування та міжнародних кредитних ресурсів, саме цифрові активи – криптовалюти, стейблкоїни, платформи DeFi – дозволили Україні частково компенсувати структурні розриви в державних фінансах. За даними Міністерства цифрової трансформації України, протягом перших 6 місяців повномасштабного вторгнення лише через криптоплатформи на підтримку Збройних сил України було зібрано понад 60 мільйонів доларів США [1, с. 5].

Водночас цифрова трансформація фінансового сектору супроводжується численними ризиками та регуляторними викликами, які потребують якісно нового підходу до публічного управління. На цьому фоні метою даного дослідження є аналіз ключових викликів і перспектив державного регулювання цифрової економіки як одного з дієвих інструментів антикризового управління у контексті післявоєнної трансформації України.

Цифрова економіка, як зазначає В. І. Половинко, є «екосистемою, побудованою на використанні цифрових технологій для створення, обміну та управління цінностями» [2, с. 48]. Її фундамент становлять цифрові активи (віртуальні валюти, токени), технології блокчейн, платформи децентралізованих фінансів (DeFi), а також системи Р2Р-кредитування та електронні гаманці. Таке визначення концептуалізує цифрову економіку не лише як інноваційну форму господарювання, а як простір нових інституційних відносин, що вимагає відповідної політики публічного управління.

У період гострої фази війни Україна продемонструвала, що цифрові інструменти можуть відігравати роль повноцінного механізму національної безпеки. Створення платформи «Aid for Ukraine», яка об'єднала Міністерство цифрової трансформації України, біржу FTX та криптофонд Everstake, стало першим у світі кейсом офіційного залучення держави до DeFi-механізмів фінансування національної оборони [3, с. 3].

Крім того, криптовалюти в умовах воєнного часу стали зручною альтернативою для транснаціональних грошових переказів: їх використання дозволило уникати обмежень, пов'язаних з банківськими санкціями, SWIFT-затримками або замороженням активів. Так, згідно з аналітикою Chainalysis, Україна увійшла до топ-3 країн за індексом використання криптовалют у 2022 році [4, с. 11].

Ці приклади демонструють не лише функціональність цифрових інструментів у кризових ситуаціях, а й підтверджують необхідність створення відповідної нормативно-правової інфраструктури для їх стабільного функціонування у майбутньому економічному порядку.

Попри високий потенціал цифрових фінансів, більшість країн, включаючи Україну, зіштовхуються із низкою системних викликів, пов'язаних з державним регулюванням цієї сфери. Найпершим серед них є **правовий вакуум**, що виникає через відсутність уніфікованого правового статусу віртуальних активів. У вітчизняному законодавстві цей пробіл частково був заповнений ухваленням Закону України «Про віртуальні активи» від 17.02.2022 р. № 2074-IX, який визначає базові принципи обігу віртуальних активів та порядок діяльності постачальників пов'язаних послуг [5]. Проте донині закон не набув повноцінного застосування через відсутність підзаконної бази та незавершену процедуру інтеграції до регулятивної системи ЄС.

Однією з найсерйозніших проблем у сфері цифрових фінансів є ризики нелегального використання активів. Як зазначає А. Zohar, відсутність централізованого контролю у мережах блокчейн створює вразливість до операцій, пов'язаних з відмиванням грошей, фінансуванням тероризму та ухиленням від оподаткування [6, с. 114]. У відповідь на це в ЄС у 2023 році набрав чинності регламент MiCA (Markets in Crypto-Assets), що передбачає жорсткі вимоги до прозорості, ліцензування та захисту споживачів на ринку цифрових активів [7].

Ще одним викликом залишається відсутність ефективного механізму захисту прав споживачів цифрових послуг, зокрема інвесторів, які використовують біржі або токенизовані активи. У 2022–2023 роках крах таких платформ, як FTX чи Celsius, продемонстрував високий рівень ризиків, які не компенсуються жодними державними гарантіями або страховими механізмами.

Окрему увагу слід приділити проблемі кібербезпеки. Згідно з даними DeFi Security Alliance, у 2023 році понад 60% зломів у цифровій економіці були пов'язані з вразливостями в смарт-контрактах DeFi-протоколів, що завдало збитків на понад 1,5 млрд доларів США [8, с. 2].

Цифрова економіка, яка раніше сприймалась як майбутнє, в умовах війни та відбудови стала потужним інструментом мобілізації ресурсів, підтримки стабільності та інноваційного розвитку. Проте її потенціал може бути реалізований лише за умови ефективного та адаптивного державного регулювання.

Україна, перебуваючи у процесі післявоєнної трансформації, має історичну можливість інтегрувати у свою публічну політику кращі міжнародні стандарти, зокрема норми регламенту MiCA, адаптувати систему фінансового моніторингу до нових реалій і стати прикладом цифрового врядування у кризових умовах.

Таким чином, держава має не лише реагувати на ризики цифровізації, але й проактивно формувати її траєкторію, підтримуючи баланс між свободою інновацій і стабільністю фінансової системи.

Список використаних джерел

1. Міністерство цифрової трансформації України. Звіт про роботу Aid for Ukraine. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/aid-for-ukraine-crypto> (дата звернення: 30.05.2025).

2. Половинко В. І. Цифрова економіка в системі трансформації державного управління. *Ефективність державного управління*. 2021. № 3. С. 45–52. 132 с.
3. Everstake. Aid for Ukraine: Transparency Report. URL: <https://everstake.one/aid> (дата звернення: 30.05.2025).
4. Chainalysis. The 2022 Global Crypto Adoption Index. URL: <https://blog.chainalysis.com/reports/2022-global-crypto-adoption-index/> (дата звернення: 30.05.2025).
5. Про віртуальні активи: Закон України від 17.02.2022 р. № 2074-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 24. Ст. 178.
6. Zohar A. Bitcoin: under the hood. Communications of the ACM. 2015. Vol. 58(9). P. 104–113. 138 с.
7. Regulation (EU) 2023/1114 of the European Parliament and of the Council on Markets in Crypto-Assets. Official Journal of the European Union. 09.06.2023. L150/40. 238 с.
8. DeFi Security Alliance. Annual DeFi Security Report 2023. URL: <https://defisec.org/reports/2023> (дата звернення: 30.05.2025).

Гордієнко Євгенія Петрівна,

доктор філософії,

старший викладач кафедри управління персоналом та підприємництва

ННІ «Інституту державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

Фенко Анна Олексіївна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

ННІ «Інституту державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ЦИФРОВА ІНКЛЮЗІЯ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ: БАР'ЄРИ ТА СТРАТЕГІЧНІ ПРІОРИТЕТИ

В епоху глобальної цифровізації забезпечення однакових можливостей користування цифровими технологіями для всіх громадян, включаючи осіб з інвалідністю, стає пріоритетним завданням. Для України, яка переживає воєнний час і стикається зі значним збільшенням кількості осіб з інвалідністю, у тому числі серед ветеранів, стрімко зростає. Проблема цифрової інклюзії набуває стратегічного значення в контексті державної політики публічного врядування та соціального захисту [6].

Цифрова інклюзія означає створення умов, за яких кожна людина, незалежно від фізичних або ментальних особливостей, може повноцінно користуватись цифровими інструментами, послугами і сервісами. Це охоплює використання спеціалізованих технологій, створення зручних інтерфейсів, підвищення рівня цифрової освіченості, а також забезпечення державної та громадської підтримки [5]. В контексті України особливої уваги заслуговує проблема цифрової інклюзії для осіб з інвалідністю – однієї з найвразливіших соціальних груп, яка часто стикається з множинними бар'єрами у доступі до суспільних послуг та можливостей.

Серед основних бар'єрів цифрової інклюзії осіб з інвалідністю в Україні можна виділити: інфраструктурні бар'єри – недостатня технічна адаптація державних цифрових платформ для людей з порушенням зору, слуху, опорно-рухового апарату; низький рівень цифрової грамотності – особливо серед осіб старшого віку або з ментальними порушеннями (ПТСР, тривожні розлади); брак інклюзивного дизайну – переважна більшість державних і комерційних сервісів не проходить аудит доступності за міжнародними стандартами WCAG; обмежений доступ до технологій – через фінансові, географічні чи організаційні фактори; нестача персоналізованої підтримки – недостатньо цифрових помічників, тренінгів або консультантів, які б допомагали користуватись державними сервісами [1].

Серед поточних цифрових платформ в Україні варто виділити мобільні додатки, які слугують порталами для отримання державних послуг. Застосунок «Дія» є головним інструментом електронного урядування, що надає доступ до більш ніж ста цифрових послуг. Його функціонал включає електронне посвідчення особи з інвалідністю, процедури оформлення соціальних виплат та подання запитів на пільги. Проте інтерфейс поки не повністю адаптований для людей із вадами зору або моторики, бракує повної підтримки екранних рідерів, кольоровий контраст не завжди відповідає стандартам, а когнітивна навігація не враховує користувачів із ментальними порушеннями [3].

Додаток «Соціальний захист» від Міністерства соціальної політики має перевагу в інтеграції з базами даних про інвалідність та можливості подання документів, отримання матеріальної підтримки та пільг. Але, попри функціональність, додаток залишається складним для користувачів з порушенням уваги чи пам'яті, має переважаний текстом інтерфейс і не містить вбудованої підтримки

або цифрового супроводу, що особливо важливо для ветеранів, які проходять реабілітацію або мають ПТСР [4].

Україна прийняла План дій на 2023-2024 роки щодо реалізації Національної стратегії зі створення безбар'єрного простору до 2030 року. Документ покликаний забезпечити доступність і рівні можливості для всіх громадян України, незалежно від їхніх фізичних можливостей, віку, статі чи соціального статусу. Для вирішення зазначених проблем пропонується реалізація наступних стратегічних ініціатив у сфері цифрової інклюзії осіб з інвалідністю в Україні: розробка і впровадження інклюзивних цифрових сервісів на основі WCAG 2.1+; створення єдиної цифрової екосистеми для осіб з інвалідністю із особистим кабінетом, доступом до послуг охорони здоров'я; цифровий супровід процесів реабілітації; інвестування в інновації, зокрема – стартапи в сфері assistive tech, голосового керування, адаптивних інтерфейсів [2].

Цифрова інклюзія осіб з інвалідністю, представляє не просто соціальний імператив, а становить критично важливий чинник економічного та стратегічного поступу держави. Гарантування рівноправного доступу до цифрових сервісів сприятиме покращенню життєвих стандартів, активізації участі осіб з інвалідністю в суспільному та економічному житті, а також зміцнить суспільну довіру до цифрових реформ державного управління як прогресивної та всеохоплюючої моделі публічної політики.

Список використаних джерел:

1. Інклюзія — це більше, ніж тренд: як бізнесу та державі розірвати бар'єри та створити суспільство рівних можливостей. Олександр Ворона. *Forbes Україна*. 2024. 20 грудня. URL: <https://forbes.ua/company/inklyuziya-tse-bilshe-nizh-trend-yak-biznesu-ta-derzhavi-rozirvati-bareri-ta-stvoriti-suspilstvo-rivnikh-mozhlivostey-rozpovidae-ekspert-z-inklyuzii-oleksandr-vorona-20122024-25761>
2. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні до 2030 року, Кабінет Міністрів України. від 25 березня 2025 р. № 294-р
3. Офіційний портал «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/>
4. Офіційний портал «Соціальний захист». URL: <https://guide.diia.gov.ua/thematic-area/sotsialnyi-zakhyst>
5. Офіційний портал «Digital Inclusion». URL: <https://www.dimobi.org.ua/>
6. Давиденко Ганна. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація : монографія. Вінниця : ТВОРИ, 2023. 240 с.

Дробязко Людмила Василівна,

*кандидат економічних наук, доц.,
кафедра управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Штефан Аліна Олегівна,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ОЦІНКА ЯК ВАЖЛИВА СКЛАДОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ

У сучасних умовах для ефективного функціонування будь-якого підприємства, організації, фірми важливе значення має висококваліфікований персонал. Персонал повинен відповідати певному рівню професійної компетенції яка дозволить в процесі виконання роботи досягти певної ідеальної моделі при конкретних умовах виробництва. Головним чинником активізації трудової діяльності є мотивація, оцінювання та подальший розвиток персоналу.

У науковій літературі можна зустріти різні системи класифікації методів мотивації праці. Науковці розглядають економічні, організаційні, соціальні та морально-психологічні методи які є досить поширеними в управлінській практиці. Ділове оцінювання персоналу має безпосередній стосунок до підвищення ефективності діяльності, оскільки за його результатами вирішується багато управлінських проблем. Показники ділового оцінювання персоналу передбачають визначення результативності праці ,професійну поведінку, особисті якості. Методи оцінювання можуть бути різними. Система оцінок орієнтована на те щоб ознайомити працівника зі змістом виконуваних функцій та обговорити можливі перспективи професійного зростання та просування по службі. Можна вважати що головна функція оцінки мотиваційна. Тому питання впливу оцінювання персоналу на мотивацію та стимулювання є актуальним та потребує подальшого вивчення .

Використання методів теоретичного узагальнення і порівняння та економіко-статистичних методів дало можливість визначити рівень компетентності спеціалістів та відповідність якісних характеристик вимогам посад та робочих місць. Були використані соціально-психологічні методи як такі, що дають можливість визначити морально-психологічний стан у колективі та напрями конкретних заходів по удосконаленню взаємовідносин у колективі.

Проведені дослідження дозволили прийти до висновку, що однією з найважливіших умов успішного проведення ділового оцінювання персоналу є розробка методичного забезпечення. Методи оцінювання персоналу повинні:

- відповідати структурі підприємства, характеру діяльності персоналу, цілям, що стоять перед оцінкою;
- бути простими і зрозумілими;
- передбачати використання кількісних показників;
- сполучати письмові та усні завдання;

Існують різні методи оцінювання: тестування, анкетування (самооцінка), соціологічного опитування, експертних оцінок та ін. Методики які оцінюють виконання (або роботу) є комплексним методом оцінювання персоналу і щоб виконувати функцію мотивування персоналу повинні бути чітко формалізовані та стандартизовані. Прогресивними варіантами оцінювання роботи є Management by objectives «Управління за цілями» та Key Productivity Indicators (KPI) «Ключові показники ефективності». Добре організована система KPI може виступати як ефективний інструмент оцінювання кожного працівника за конкретні результати його праці.

У загальному розумінні мотивація це сукупність рушійних сил які спонукають людину до виконання певних дій. Ці сили можуть мати як зовнішнє так і внутрішнє походження і змушувати людину свідомо чи несвідомо робити ті чи інші вчинки.

Ділове оцінювання персоналу – це цілеспрямований процес установлення відповідності якісних характеристик персоналу (здібностей, мотивації і властивостей вимогам посади або робочого місця. Будь-яка оцінка є порівнянням якогось об'єкта з певними еталонами, нормативними вимогами, загально прийнятими параметрами. Кожна людина має потребу у позитивній оцінці своєї діяльності з боку колег, керівників, споживачів продукту праці. Саме тому оцінка персоналу виконує функцію мотивації і стимулювання.

Висновки. Визначено що в даний час в Україні широко використовуються різні методи оцінювання персоналу як засіб мотивації персоналу до ефективної праці. Ми розглядаємо персонал як один з основних ресурсів підприємства. При оцінюванні керівників та фахівців як управлінського персоналу на нашу думку перш за все необхідно оцінювати трудовий потенціал тому що він є джерелом сукупності можливостей людини, а саме фізичних, інтелектуальних і духовних якостей людини. Трудовий потенціал не є постійною величиною і може змінюватися як у бік збільшення так і зменшення. Тому вибір методу оцінювання персоналу повинен бути пов'язаний із стратегією розвитку підприємства і відповідати стратегії розвитку персоналу. Методичне забезпечення повинно сприяти об'єктивності, регулярності та плануванню напрямів подальшого розвитку компетентності, відданості справі, підприємству задоволенню при досягненні поставлених цілей. Важливою ланкою в процесі оцінювання персоналу окрім керівника є менеджери по персоналу бо саме від рівня їх кваліфікації, розуміння важливості процедури оцінювання, вибору методів оцінювання та розробки подальшого плану дій щодо розвитку якостей персоналу, моніторингу цього процесу залежить ефективність оцінювання та мотивації працівників до подальшого розвитку та самовдосконалення.

Список використаних джерел

1. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом : підручник. Київ : Центр учбової літератури. 2019. 468 с.
2. Бондар І. К. та ін. Інтелектуалізація людського капіталу. Київ : Корпорація, 2008. 262 с.
3. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. Київ : КНЕУ, 2002. 337 с.
4. Колот А. М., Цимбалюк С. О. Мотиваційний менеджмент : підручник. Київ : КНЕУ, 2014. 479 с.
5. Капустянський П. З. Мотивація праці персоналу сучасних організацій (організаційно-управлінський аспект) : монографія. Київ : ІПК ДСЗУ, 2007. 155 с.
6. Хміль Ф. І. Управління персоналом : підручник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Академвидав, 2006. 488 с.

Kalashnikova Khrystyna,

*Candidate of Economical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv,
Kharkiv, Ukraine,*

CONCEPTS OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE CONTEXT OF UKRAINIAN STATEHOOD

The effectiveness of local self-government in a country, its ability to protect the rights of the community as a whole and the interests of each individual local resident, depends on the choice of an appropriate theory and model of local self-government. Ultimately, an effective system of local self-government is an integral part of a democratic state. Therefore, on the path to building a democratic, social, and legal state, the choice of theory and model of local self-government plays an important role in achieving the set goals.

Among the concepts of building local self-government, it is worth noting the public, state, and dualistic concepts.

Historically, the first to receive scientific justification was the theory of free public (the theory of natural rights of the public), the main provisions of which were formulated by Sh. Turo in a report on a draft law on local self-government reform in the French National Assembly in 1790.

The active development of the “theory of the free crowd” began in the first quarter of the 19th century. Its ideologist was the French orator, sociologist, and public figure A. de Tocqueville. The basis of this theory was the idea that the power of the people, not the state, is primary, since it appeared before the state. Therefore, communities are self-governing by nature; they are not created by the state and are independent of the state in their affairs. In this sense, local self-government acquired complete autonomy in relation to the state and, in essence, “states within a state” could be created in the form of self-governing organizations [1]. The theory of the “free crowd” was clearly reflected in the Belgian Constitution of 1831. It placed municipal power on a par with the executive, legislative, and judicial branches, that is, it recognized it as a separate fourth branch of power.

In the process of developing the theory of free societies and applying it to real life, the state theory was born. Its supporters also

viewed local self-government as a non-state entity, but focused on its sphere of activity. "Local self-government is non-governmental in nature and has its own competence in non-political matters to which the state is indifferent, namely in local public and economic affairs. The state does not interfere in these local affairs, and the local communities themselves decide them. Political issues fall within the competence of state authorities" [2]. At the final stage, the provisions of the two previous theories were taken as the basis for the formation of the public theory of local self-government, whose ideological founders were German scientists O. von Hirke and W. Scheffner. Among its supporters are O. Vasylichikov, M. Dragomanov, P. Korf, V. Leshkov, O. Laband, E. Meyer, P. Podligailov, and O. Ressler.

This theory asserts that the public is not a subject created by the state. The state is a federation of communities and derives its rights from the community, not vice versa; it does not create the community, but only determines the further development of the community's inviolable rights and its own competence. The community is not subordinate to the central government in deciding issues of local importance; local self-government bodies are independent and autonomous in their activities and act based on the law [3].

Public theory grants broad autonomy to local self-government bodies, leaving only public affairs to the state government. Its provisions contrast the territorial community with the state, and public interests with political interests. Local self-government bodies must act according to the principle: "everything that is not prohibited by law is permitted".

A negative aspect of community theory is that, while recognizing the natural and inalienable rights of the community, it effectively recognizes its sovereignty, which is impossible in the absence of the state or leads to its destruction.

The public (state) theory of local self-government considers local self-government not as an independent form of organization of public authority at the local level, but only as one of the forms of organization of local authority, i.e., decentralization of state authority [4].

The disadvantage of this theory is the significant influence of state interests on local organizations and their exercise of state authority in accordance with local conditions [5].

German scientists R. Gneiss and L. Stein developed the main provisions of the state theory of local self-government in the 19th

century. This theory denies the existence of local self-government autonomy, considering it a form of local state administration.

The theory of the state denies the existence of separate local issues for which the public should be responsible. All issues are national, and the state only delegates them to local self-government bodies in order to make local government more effective and bring power closer to the people.

The disadvantages of this theory are that it reduces the role of the population in solving local problems, suppresses the democratic principles of popular sovereignty, and creates favorable conditions for strengthening the state vertical.

According to this theory, local self-government is a form of organization of state power at the local level, the main difference of which is the active involvement of the local population in solving issues of local importance. In centralized state administration, based on the principle of hierarchy, civil servants are deprived of initiative and autonomy. They are not dependent on the local population, over which they have no control. From the point of view of public administration theory, the transfer of some of the powers of public administration to local communities is necessary to ensure more effective decision-making at the local level.

The dual nature of local self-government (independence in deciding local issues and performing delegated state functions at the local level) is reflected in the dualistic theory of local self-government. According to this theory, local self-government bodies, performing functions delegated by the state, go beyond local interests and act as an instrument of state administration. Thus, local self-government has two principles: public and state. This mechanism is based on the manifestation of reciprocal initiative: On the part of the population, which entrusts local self-government bodies with a number of functions important for the local community, and on the part of the state, which entrusts local self-government bodies with a number of issues important not only for the municipal community but also for the state as a whole. The state not only allows local self-government bodies to independently perform part of public affairs, but also entrusts them with a number of its own functions, which is usually associated with the conclusion of regular agreements with the population [6].

According to supporters of the theory of municipal dualism, the synthesis of the state and the public in self-government is important for

society, since there is no division of power, which can be accompanied by political instability, and opportunities for the population to participate in the management of public affairs are opened up, overcoming the gap between society and the state.

In Ukraine, the choice was made in favor of the public theory of local self-government. At the same time, a number of features of the national model of local self-government (preservation of the status of district and regional councils, a wide range of executive powers delegated to local self-government bodies, consolidation of the status of local state administrations, etc.) indicate the significant residual influence of the state theory of local self-government on the theory of municipal dualism, which indicates the significant residual influence of the state theory of local self-government and the theory of municipal dualism [7].

Depending on the theory that a particular state relied on when forming its system of local self-government, two main models of local self-government have emerged in the world: Anglo-Saxon and continental (French). In addition, there are mixed, Iberian, and Soviet models. The main criterion for typology, as noted by O. Kutafin and V. Fadeev, is the principles of relations and distribution of powers between central and local authorities [5].

Thus, the essence of local self-government today is viewed through the prism of two main theories: public theory, which emphasizes the independence of local self-government from the state, and state theory, which defines local self-government as a form of exercising state power at the local level. The provisions of each of these theories formed the basis for the formation of the two most common models of local self-government: Anglo-American (local self-government bodies are autonomous from state power) and continental (local self-government bodies combine both local and state power).

At the current stage of development of local self-government in Ukraine, it is impossible to clearly define the concept on which it is based. Although the law recognizes local self-government as a right of the territorial community – effectively implementing the provisions of community theory – it grants local self-government bodies the right to act only within the limits defined by law, which is characteristic of state theory.

References:

1. Батанов О. В. Територіальна громада – основа місцевого самоврядування в Україні. Київ : Ін-т держави і права ім. В. М. Корецького НАНУ, 2001. 260 с.
2. Біленчук П. Д., Кравченко В. В., Підмогильний М. В. Місцеве самоврядування в Україні (муніципальне право) : навч. посіб. Київ : Атіка, 2000. 304 с.
3. Гулак Л. С. Сучасні моделі місцевого самоврядування: порівняльний аналіз. *Порівняльно-аналітичне право*. 2014. № 1. С.14-16.
4. Наконечний В. В. Управління містом : теоретико-методологічний вимір : монографія. Харків : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. 263 с.
5. Камінська Н. В. Місцеве самоврядування: теоретико-історичний і порівняльно-правовий аналіз : навч. посіб. Київ : КНТ. 2010. 232 с.
6. Ванагс Ед. Місцеве самоуправління в Латвії. URL : <http://www.nala.ge/uploads/files/4de653e5b36b3.pdf> (дата звернення: 28.05.2025).
7. Любченко П. М. Правове регулювання місцевого самоврядування: проблеми, перспективи. *Правова система суспільства: проблеми, перспективи : матер. першої міжнар. наук.-практ. конф.* Кіровоград : КФ УРЛ «Україна», 2005. С. 39–42.

Кирюхін Олексій Михайлович,

к.г.н., запрошений дослідник,

*Міждисциплінарний центр експертизи «UniGR-Центр прикордонних досліджень»,
Порт де Сьянс, L-4366 Еш-сюр-Альзетт, Люксембург*

СТІЙКІСТЬ, АДАПТИВНІСТЬ, ОПТИМІЗАЦІЯ: НОВА МЕТОДОЛОГІЯ DYTEA ДЛЯ НОВОЇ КОНФІГУРАЦІЇ ТРАНСКОРДОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНА-ЄС

Сучасні виклики управління територіальним розвитком в умовах геополітичної нестабільності та євроінтеграційних процесів вимагають кардинального переосмислення традиційних підходів до планування та координації просторових систем. Методологія Dynamic Territorial Impact Assessment представляє інноваційний інструментарій для управління адаптивністю територіальних систем, що базується на математичному апараті теорії стійкості та сучасних технологіях моделювання складних динамічних процесів у просторі та часі.

Dynamic Territorial Impact Assessment або DyTIA є власною розробкою і новою методологією оцінки та прогнозування територіального впливу управлінських рішень, що інтегрує принципи теорії стійкості Ляпунова з сучасними підходами до просторового планування та регіонального розвитку. На відміну від традиційних

статичних методів оцінки, ДуТІА моделює каскадні ефекти та зворотні зв'язки між різними компонентами територіальної системи, дозволяючи передбачити довгострокові наслідки поточних рішень і оптимізувати розподіл обмежених ресурсів для досягнення максимального синергетичного ефекту.

Стійкість територіальної системи у контексті ДуТІА означає не пасивний опір зовнішнім впливам, а активну адаптивну здатність трансформуватися під дією збурень, зберігаючи при цьому ключові функції та здобуваючи нові конкурентні переваги. Це поняття випливає з математичної теорії стійкості Олександра Ляпунова, розробленої у Харкові наприкінці дев'ятнадцятого століття, яка описує поведінку динамічних систем під впливом зовнішніх збурень. Адаптивність передбачає здатність територіальної системи змінювати свою структуру та функції у відповідь на нові виклики без втрати базових характеристик життєздатності. Оптимізація в рамках ДуТІА означає знаходження оптимальних траєкторій розвитку територіальних систем з урахуванням обмежених ресурсів та множинних цілей розвитку.

Транскордонне співробітництво у новій конфігурації відносин Україна-ЄС набуває стратегічного значення як механізм не лише економічної інтеграції, але й трансферу управлінських технологій та формування спільних стандартів територіального розвитку. Вже давно в ЄС європейські угруповання територіального співробітництва створюють унікальну інституційну «рамку» для апробації підходів до управління прикордонними регіонами, що особливо актуально в умовах скорочення фінансування програми INTERREG NEXT на вісімнадцять цілих шість десятих відсотка.

Кризи традиційного підходу до територіального планування стали особливо очевидними в умовах повномасштабної війни з РФ та пандемії COVID-19, коли звичні моделі прогнозування та планування виявилися неспроможними адекватно реагувати на швидкі зміни зовнішнього середовища. Класичне лінійне планування, що базується на екстраполяції історичних трендів та статичних сценаріях розвитку, не враховує нелінійні ефекти взаємодії між різними підсистемами території та можливість каскадних відмов у разі критичних збурень. П'ятирічні стратегії розвитку та довгострокові генеральні плани, розроблені за принципами індустріальної епохи, виявляються неефективними в умовах турбулентного зовнішнього

середовища, де початкові умови планування можуть кардинально змінитися протягом місяців або навіть тижнів.

Методологічний прорив ДуТІА полягає у можливості моделювання каскадних ефектів від управлінських рішень через математичний апарат функцій Ляпунова, адаптований для територіальних систем. Традиційні методи оцінки територіального впливу працюють за спрощеною схемою причина-наслідок, не враховуючи складної мережі взаємозв'язків між різними підсистемами території. ДуТІА дозволяє моделювати повний ланцюг взаємодій від первинного впливу через серію опосередкованих ефектів до формування нових зворотних зв'язків, що можуть або підсилювати, або нівелювати початковий ефект. Наприклад, будівництво транскордонного мосту впливає не лише на товарообіг, але запускає складний ланцюг трансформацій ринку праці, міграційних потоків, соціальної інфраструктури, політичних настроїв та інвестиційного клімату, що у свою чергу формують нові умови для подальших інфраструктурних проектів.

Оптимізація обмежених ресурсів у режимі реального часу стає критично важливою в умовах скорочення бюджетів розвитку та зростання вартості капіталу. Кожен євро європейського фінансування має працювати з максимальною ефективністю, створюючи мультиплікативні ефекти та забезпечуючи самопідтримуючий розвиток територіальних систем. ДуТІА дозволяє ідентифікувати точки важелів у територіальній системі, де відносно невеликі втручання можуть створити диспропорційно великі позитивні ефекти завдяки активації синергетичних зв'язків між різними секторами економіки та соціальної сфери.

Інтеграція безпеки та розвитку в єдиній моделі управління є революційним підходом, що кидає виклик традиційному розділенню цих сфер між різними відомствами та інституціями. У рамках ДуТІА безпека розглядається не як окрема функція, а як інтегральна характеристика стійкості територіальної системи, що включає економічну диверсифікованість, соціальну згуртованість, інфраструктурну резервованість та інституційну спроможність. Стійка територія з диверсифікованою економікою, розвиненими соціальними зв'язками та ефективними інституціями місцевого самоврядування є значно менш вразливою до зовнішніх загроз і краще підготовленою до швидкого відновлення після кризових ситуацій.

Математичне ядро методології базується на адаптації функцій Ляпунова для опису стійкості територіальних систем. Функція Ляпунова для територіальної системи може включати економічну компоненту, що характеризує диверсифікованість економічної бази та стійкість до зовнішніх шоків, соціальну компоненту, що відображає рівень соціальної згуртованості та адаптивний потенціал населення, інституційну компоненту, що описує якість управління та здатність до прийняття колективних рішень, та інфраструктурну компоненту, що характеризує фізичну та цифрову зв'язність території та наявність резервних потужностей. Програмна реалізація у середовищі MATLAB дозволяє візуалізувати складні взаємозв'язки у формі зрозумілих для управлінців графіків, карт та сценаріїв, створюючи мову перекладу між абстрактною математикою та конкретними управлінськими рішеннями.

Три виміри методології ДуТІА організовані навколо осей резильєнтності, просторового планування та конвергенції. Резильєнтність (або ж стійкість) означає не просто здатність витримати удар, а спроможність стати сильнішим після кризи через активну адаптацію та реорганізацію внутрішніх зв'язків. Просторове планування у рамках ДуТІА передбачає не статичне зонування території, а динамічне моделювання того, як різні сценарії розвитку вплинуть на просторову організацію економічних та соціальних процесів. Конвергенція розуміється не як простий процес наздоганяння розвинутих регіонів, а як знаходження унікальної траєкторії розвитку, що максимально використовує місцеві конкурентні переваги при одночасній інтеграції в європейські мережі створення вартості.

Географія нових можливостей для України формується внаслідок зміщення геополітичних центрів та переформатування європейської інтеграційної архітектури. Західні області України трансформуються з периферійних територій на активні інтеграційні хаби, що забезпечують зв'язок між українським та європейським економічними просторами. Успішний досвід Європейського угруповання територіального співробітництва Тиса, створеного у 2015 році між Закарпатською областю та угорським медье Саболч-Сатмар-Берег, демонструє можливість ефективної участі українських територій у європейських програмах розвитку без формального членства країни в Європейському Союзі.

Східні області України, що наразі потерпають від воєнних дій, мають потенціал стати лабораторією нових підходів до післявоєнно-

го відновлення та розвитку. Замість простого відтворення довоєнної структури економіки та інфраструктури, ДуТІА пропонує стратегію будівництва принципово нових територіальних систем, оптимізованих для майбутніх викликів та інтегрованих у європейські ланцюги створення вартості. Харківська область може стати модельним регіоном відновлення з інфраструктурою, адаптованою до кліматичних змін, цифровими системами управління нового покоління та економікою знань, орієнтованою на високотехнологічні сектори.

Інституційна трансформація державного управління під впливом ДуТІА передбачає перехід від управління окремими секторами до управління взаємодією між секторами. Міністерство регіонального розвитку еволюціонує від ролі розподільника субвенцій до архітектора територіальних систем, що проектує оптимальні конфігурації просторових зв'язків та інфраструктурних мереж. Міністерство економіки інтегрує у свої макроекономічні прогнози просторові чинники розвитку, визнаючи, що територіальна організація економічних процесів суттєво впливає на загальну продуктивність та конкурентоспроможність національної економіки.

Стратегічне значення ДуТІА для української дипломатії полягає у можливості позиціонування країни як експортера управлінських інновацій, а не лише реципієнта європейського досвіду та фінансової допомоги. Україна, пройшовши через найжорсткіші випробування сучасності, накопичила унікальний досвід управління в умовах екстремальної невизначеності, що може стати цінним внеском у спільну європейську скарбничку інноваційних підходів до територіального розвитку. Цей досвід особливо актуальний в контексті глобальних викликів, з якими стикається вся Європа: від кліматичних змін до міграційних потоків та технологічних трансформацій.

Безпекова складова ДуТІА інтегрує розуміння національної безпеки як комплексної характеристики територіальної стійкості. Найсильніша армія не зможе ефективно захистити територію, якщо на цій території відсутні стійкі економічні системи, згуртовані спільноти та ефективні інституції місцевого самоврядування. Стійкі території з диверсифікованою економікою та розвиненими соціальними зв'язками є значно менш вразливими до гібридних загроз та краще підготовленими до швидкого відновлення після кризових ситуацій.

Практичне впровадження ДуТІА вимагає створення нової інфраструктури збору та обробки просторових даних, що включає інтеграцію традиційної статистичної звітності з даними дистанційного зондування, соціальних мереж та інтернету речей. Сучасні технології машинного навчання та штучного інтелекту дозволяють обробляти величезні масиви неструктурованих даних для виявлення прихованих закономірностей та ранніх сигналів системних змін. Це створює можливості для переходу від реактивного до превентивного управління територіальним розвитком.

Таблиця 1. – Порівняльний аналіз ефективності традиційного планування та методології ДуТІА в управлінні транскордонним співробітництвом

Table 1. – Comparative analysis of the effectiveness of traditional planning and DyTIA methodology in managing cross-border cooperation

Параметр порівняння Comparison parameter	Традиційне планування Traditional planning	ДуТІА методологія DyTIA methodology	Очікуваний ефект Expected effect	Часові рамки реалізації Implementation time frames
Горизонт планування	5-10 років статично	Адаптивні сценарії	Підвищення точності на 40%	12-18 місяців
Врахування ризиків	Окремо по секторах	Інтегровано в модель	Зниження втрат на 25-30%	6-12 місяців
Координація між рівнями	Ієрархічна вертикаль	Мережева взаємодія	Прискорення реалізації на 35%	18-24 місяці
Оцінка ефективності	Постфактум	Режим реального часу	Оптимізація ресурсів на 20%	3-6 місяців

Ключові перепони та обмеження для початку обговорення та реалізації методології ДуТІА в Україні зосереджені навколо інституційної інерції традиційних підходів до планування та браку міждисциплінарних компетенцій у державних службовців. Консервативність планувальних інституцій, які працюють за усталеними схемами лінійного прогнозування та секторального планування, створює опір впровадженню складних математичних моделей та системного мислення. Відсутність спеціалістів, здатних інтегрува-

ти математичне моделювання з просторовим аналізом та управлінською практикою, обмежує можливості створення міждисциплінарних команд для розробки та впровадження ДуТІА. Недостатня розвиненість інформаційної інфраструктури збору та обробки просторових даних у режимі реального часу ускладнює технічну реалізацію динамічних моделей територіального розвитку. Крім того, правова база планування та бюджетного процесу не передбачає використання адаптивних стратегій та динамічного перерозподілу ресурсів на основі результатів математичного моделювання, що вимагає системних законодавчих змін для забезпечення правового підґрунтя впровадження інноваційних методологій управління.

Виклики впровадження ДуТІА пов'язані з необхідністю формування нових компетенцій у державних службовців та місцевих управлінців, здатних працювати з складними математичними моделями та інтерпретувати результати просторового аналізу для прийняття практичних рішень. Це вимагає інвестицій у освітні програми та системи підвищення кваліфікації, а також створення міждисциплінарних команд, що поєднують експертизу в галузі математичного моделювання, географічних інформаційних систем, економічного аналізу та публічного управління.

Міжнародне співробітництво у сфері розвитку та впровадження ДуТІА може стати основою для створення нової генерації європейських програм транскордонного співробітництва, оптимізованих для роботи в умовах високої невизначеності та швидких змін зовнішнього середовища. Європейський досвід управління структурними фондами у поєднанні з українським досвідом адаптації до екстремальних викликів може створити синергетичний ефект, що принесе користь всім учасникам співробітництва.

Стратегічне бачення України 2030 як хабу європейських інновацій у сфері управління передбачає трансформацію країни з реципієнта зовнішньої допомоги на експортера управлінських технологій та найкращих практик. Українські громади, що навчилися ефективно функціонувати в умовах обмежених ресурсів та високих ризиків, можуть стати взірцем для європейських регіонів, що стикаються з подібними викликами у зв'язку з демографічними змінами, кліматичними ризиками та технологічними трансформаціями.

На мій погляд, кращим баченням щодо початку впровадження методології ДуТІА для транскордонного співробітництва

Україна-ЄС є створення спільної пілотної програми на базі існуючого Європейського угруповання територіального співробітництва Тиса з поступовим розширенням на інші прикордонні регіони. Такий пілот має включати створення міждисциплінарної робочої групи з українських та європейських експертів, розробку спрощеної версії математичної моделі для конкретних транскордонних проєктів та апробацію інструментів динамічної оцінки територіального впливу на обмеженій кількості ініціатив. Успішна демонстрація підвищення ефективності використання коштів INTERREG та покращення координації між різними рівнями управління створить емпіричну базу для обґрунтування масштабування методології на всі програми транскордонного співробітництва та формування політичної підтримки для необхідних інституційних змін. Від харківського математика 1892 року до української держави 2024 року простежується логічний шлях еволюції теорії стійкості від абстрактної математичної концепції до практичного інструменту управління територіальним розвитком у епоху турбулентності та невизначеності.

Клименко Наталія Григорівна,

кандидат наук з державного управління, доц.,

доцент кафедри економічної політики та менеджменту

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м.Харків, Україна

АСИНХРОННИЙ РЕЖИМ НАВЧАННЯ ДЛЯ СТУДЕНТІВ ВУЗІВ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Асинхронний режим є більш гнучким у застосуванні, оскільки студенти можуть виконувати завдання у зручний час, проте він менш об'єктивний. Для зменшення ризиків необ'єктивного оцінювання варто налаштувати опцію проходження тесту один раз та обмежити час на виконання завдання, встановити термін для здачі тесту (практичної або самостійної роботи тощо), повідомляти результати (у разі неавтоматизованої перевірки робіт) індивідуально після здачі робіт всіма студентами[1,2]. За необхідності викладач

може провести додаткове усне опитування студенті за допомогою одного із засобів Viber,Telegram, WhatsApp,Google Meet.

1. Аналіз потреб щодо асинхронного режиму навчання для студентів ВУЗів.

1.1. Сучасні тенденції в освіті: Потреба в гнучкості. Сучасні студенти шукають можливості гнучкого навчання, яке враховує їхні зайняті графіки та особисті обставини. Використання технологій. Зростаюча залежність від технологій та електронних засобів комунікації визначає потребу в інноваційних методах навчання.

1.2. Потреби студентів: Гнучкість в часі. Бажання вивчати матеріали в зручний час для максимальної ефективності та концентрації. Індивідуалізація навчання. Потреба в персоналізованому навчанні, яке враховує різницю в темпі та стилі навчання студентів.

1.3. Вимоги до викладачів: Розробка якісного контенту. Необхідність створення цікавого та зрозумілого матеріалу для самостійного вивчення. Взаємодія та зворотний зв'язок. Методи взаємодії зі студентами та забезпечення ефективного зворотного зв'язку.

1.4. Очікування адміністрації ВУЗу: Підвищення доступності. Забезпечення доступності освітніх можливостей для більшого числа студентів. Оцінка ефективності. Потреба в інструментах та методах для оцінки ефективності асинхронного навчання.

Аналіз цих потреб визначає актуальність та важливість розвитку асинхронного режиму навчання для вищих навчальних закладів, враховуючи різноманітність вимог різних учасників освітнього процесу.

2. Постановка завдань та цілей щодо асинхронного режиму навчання для студентів ВУЗів.

Ця постановка завдань та цілей спрямована на створення ефективної і гнучкої системи асинхронного навчання в університетському середовищі, що враховує потреби й очікування усіх учасників освітнього процесу та розробка комплексного підходу до впровадження асинхронного режиму навчання в університетському середовищі з метою підвищення якості освіти та гнучкості для студентів[3] .

2.1. Завдання для викладачів: Організація тренінгів для викладачів з використання сучасних платформ та інструментів для асинхронного навчання. Навчання ефективним стратегіям взаємодії та зворотного зв'язку в асинхронному форматі. Розробка гнучкого

графіку занять, що враховує різноманітність графіків та робочих обов'язків студентів. Створення інструкцій та рекомендацій для студентів щодо самостійного вивчення матеріалів.

2.2. Завдання для студентів: Активна участь у форумах та дискусіях. Заохочення студентів до активного обговорення тем матеріалу, взаємодії та обміну думками. Стимулювання самостійної думки та критичного мислення. Самостійне вивчення матеріалів. Впровадження механізмів для самооцінки навчальних досягнень.

3. План впровадження інноваційних рішень щодо асинхронного режиму навчання

3.1. Розробка асинхронних навчальних матеріалів: Електронні лекції. Відео-уроки та практичні вправи. Інтерактивні тести та завдання.

3.2. Тренінг викладачів: Семінари з розробки асинхронних матеріалів. Практичні заняття з використання платформ для асинхронного навчання. Використання сучасних засобів для створення інтерактивних та адаптивних електронних підручників. Забезпечення доступу до контенту на різних платформах.

3.3. Завдання для студентів.

Активна участь у форумах та дискусіях: заохочення студентів до активного обговорення тем матеріалу, взаємодії та обміну думками. Стимулювання самостійної думки та критичного мислення.

4. **Впровадження інтерактивних елементів – розробка завдань та вправ:** Створення інтерактивних завдань та вправ для забезпечення активності студентів. Впровадження елементів графіка та візуалізації.

5. **Оцінка ефективності асинхронного режиму навчання:** Здійснення систематичного моніторингу участі та успішності студентів. Проведення звітності та аналізу для подальшого вдосконалення курсу.

Висновки.

Асинхронний режим навчання в університетах представляє собою важливий інструмент, який може істотно поліпшити доступність та ефективність навчання в сучасних умовах. На основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки:

1. Потреби та очікування: Студенти та викладачі вищих навчальних закладів виражають великий інтерес до асинхронного навчання, особливо через гнучкість управління часом та місцем. Інди-

відуалізація та гнучкість є ключовими факторами, які визначають успіх асинхронного режиму.

2. Впровадження та оцінка: Впровадження асинхронного режиму навчання передбачає комплексний підхід, який включає розробку відповідного контенту, підготовку викладачів та стимулювання активності студентів. Оцінка результатів та зворотний зв'язок є невід'ємною частиною процесу впровадження, що дозволяє адаптувати підходи та вирішувати можливі проблеми.

3. Технологічні рішення: Вибір сучасних платформ та інтерактивних інструментів є критичним для успішного впровадження асинхронного навчання. Забезпечення технічної підтримки та навчання викладачів щодо ефективного використання цих інструментів важливо для успішного виконання завдань.

4. Майбутні перспективи: Асинхронне навчання може стати ключовим елементом стратегії розвитку вищих навчальних закладів, забезпечуючи зручні та ефективні умови для студентів та підвищуючи якість освіти. Подальший розвиток та вдосконалення асинхронного навчання вимагатиме постійного моніторингу та адаптації до змін потреб та технологічних можливостей.

В цілому, впровадження асинхронного режиму навчання в університетах відкриває нові перспективи для сучасної освіти, але його успішність залежить від комплексного та виваженого підходу до реалізації та управління цим процесом.

Список використаних джерел

1. Пасічник О. Синхронне і асинхронне дистанційне навчання. Сучасна освіта. URL: Синхронне й асинхронне дистанційне навчання. Освіта.UA (osvita.ua)

2. Петренко Л.М. Аналітичний огляд запиту на публікації з питань професійного розвитку педагогічних і науково-педагогічних працівників: *Інноваційні трансформації в сучасній освіті: виклики, реалії, стратегії* : зб. матер. III Всеукр. відкр. наук.-практ. онлайн-форуму, Київ, 15–16 черв. 2021 / за заг. ред. І. М. Савченко, В. В. Семець. Київ : Національний центр «Мала академія наук України», 2021.

3. Chat GPT: перспективи та ризики інтеграції в сферу освіти. URL: ChatGPT: перспективи та ризики інтеграції в сферу освіти (ukrinform.ua)

Косенко Аліса Володимирівна,

кандидат наук з державного управління, доц.,

доцент кафедри економічної політики та менеджменту

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

Латинін Євгеній Миколайович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЮРИСДИКЦІЙ У КОНТЕКСТІ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Цифровізація юрисдикцій є ключовим елементом реформування публічного управління в Україні, спрямованим на підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Цей процес передбачає інтеграцію цифрових технологій у правові та адміністративні системи, що має сприяти модернізації державного управління. Проте впровадження цифровізації стикається з численними проблемами, які охоплюють правові, інфраструктурні, інституційні, кібербезпекові та соціально-економічні аспекти.

Починаючи з 2001 року, значні зусилля були спрямовані на розвиток електронного врядування, особливо в період 2015–2019 рр., коли створювалися національна архітектура, центральні реєстри та координувалися приватні постачальники. Проте ці досягнення затримуються системними проблемами, які гальмують подальший прогрес:

1. Правові та регуляторні проблеми:

– нерегульовані аспекти: багато питань цифровізації залишаються нерегульованими, що створює перешкоди для її впровадження;

– судові рішення, що гальмують цифровізацію: напр., рішення Окружного адміністративного суду міста Києва від 28 жовтня 2021 року (справа № 640/30039/21) призвело до введення немаркетингового мита на кабельну продукцію розміром понад 20%. Це спричинює монополізацію ринку, дефіцит, зростання цін та погіршення якості, що негативно вплинуло на програми інтернетизації;

- мито на кабелі, що не виробляються в Україні: мито охоплює кабелі, які не виробляються в Україні, що змушує провайдерів перекладати додаткові витрати на користувачів, порушуючи принципи вільної ринкової конкуренції;

- потреба в чіткому регуляторному полі: експерти наголошують на необхідності чіткого нормативного регулювання для підтримки цифровізації без створення перешкод [1].

2. Інфраструктурні недоліки:

- низьке покриття цифровою інфраструктурою: покриття широкосмуговим інтернетом в Україні становить лише ~60%, що значно нижче цільового показника ЄС у 100% до 2020 року;

- відсутність спеціалізованих цифрових інфраструктур: відсутні такі інфраструктури, як Інтернет речей (IoT), електронна ідентифікація та інфраструктура довіри, які є критично важливими для цифрових сервісів;

- нерівний доступ: цифровий розрив призводить до нерівного доступу громадян до цифрових технологій, що посилює соціальну нерівність [2].

3. Проблеми кібербезпеки та захисту даних:

- високий ризик витоку даних: 67.6% експертів вважають ризик витоку персональних даних високим, висловлюючи занепокоєння щодо несанкціонованого доступу та відсутності згоди на збір даних;

- збої в системах: 46.2% експертів оцінюють ризик збоїв комп'ютерних систем як високий, що вказує на вразливість цифрових систем;

- втручання в приватне життя: 42.1% експертів вважають втручання в приватне життя серйозним ризиком;

- загрози кібербезпеки: кібератаки, кібертероризм та кібершпигунство коштували світовій економіці понад \$1 трлн у 2021 році, що підкреслює необхідність посилення захисту.

4. Соціально-економічні наслідки:

- цифрова нерівність: 42.8% експертів вважають зростання цифрової нерівності середнім ризиком, вказуючи на глобальні диспропорції в доступі до базових послуг, таких як електрика (1.3 млрд осіб), телефонні послуги (1.15 млрд осіб), санітарія (2.5 млрд осіб) та вода (800 млн осіб);

- вплив на ринок праці: 48.3% експертів оцінюють ризик безробіття через автоматизацію як середній, вказуючи на загрози

структурного безробіття, розриву в зарплатах та зменшення соціальних гарантій у онлайн-занятості;

– культурні та соціальні ризики: цифровізація загрожує стиранню культурних традицій, низькою довірою до електронних сервісів та психологічними проблемами, проте лиш 15.9% експертів вважають поширення примітивної масової культури серйозним ризиком [3].

Для подолання зазначених викликів пропонується:

– чітке регуляторне поле: розробити та впровадити нормативні акти, які підтримують цифровізацію, забезпечуючи справедливий захист прав усіх зацікавлених сторін;

– розвиток інфраструктури: інвестувати в розширення покриття широкосмуговим інтернетом та створення спеціалізованих цифрових інфраструктур, таких як IoT та електронна ідентифікація;

– інституційні реформи: збільшити залученість державних установ до цифрових ініціатив та гармонізувати законодавство з глобальними стандартами;

– заходи з кібербезпеки: впровадити надійні протоколи кібербезпеки для захисту даних та забезпечення надійності систем;

– збільшити доступність цифровізації: забезпечити рівний доступ до цифрових технологій та послуг, особливо для вразливих груп населення.

Як висновок цифровізація юрисдикцій є необхідною умовою для реформування публічного управління в Україні, обіцяючи підвищення ефективності, прозорості та доступності. Однак правові, інфраструктурні, інституційні, кібербезпекові та соціальні виклики потребують системного підходу до їх вирішення. Подолання цих перешкод дозволить Україні реалізувати потенціал цифровізації для створення більш ефективної системи публічного управління.

Список використаних джерел

1. Впровадження цифровізації в Україні й право на судовий захист – баланс інтересів. URL: <https://pravo.ua/vprovadzhennia-tsyfrovizatsii-v-ukraini-i-pravo-na-sudovi-zakhyst-balans-interesiv/>
2. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html>
3. Не позитивами єдиними. Які небезпеки криються за цифровізацією. URL: <https://razumkov.org.ua/statti/ne-pozytyvamy-iedynymy-yaki-nebezpeky-kryiutsia-za-tsyfrovizatsiiei>

Луговенко Наталія Вікторівна,
кандидат наук з державного управління, доц.,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Остапко Ірина Іванівна,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ЕПОХУ БЛОКЧЕЙН: ТОКЕНІЗАЦІЯ БІОРЕСУРСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАЛУЧЕННЯ МІКРОІНВЕСТИЦІЙ ДО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Децентралізоване буття в блокчейн-екосистемах формується як нова модель публічного управління природними ресурсами, що поєднує цифрові технології з принципами сталого розвитку. Сучасні виклики післявоєнного відновлення в Україні вимагають переосмислення традиційних централізованих підходів до управління екосистемами через призму децентралізованих технологій. Блокчейн-платформи створюють можливості для токенизації природних ресурсів, перетворюючи їх на метаактиви з чіткими правилами управління та контролю. Така трансформація забезпечує прозорість процедур, зниження корупційних ризиків та активне залучення місцевих громад до процесів відновлення. Інтеграція смарт-контрактів у систему управління біоресурсами автоматизує виконання екологічних зобов'язань та забезпечує справедливий розподіл ресурсів між усіма учасниками екосистеми.

Післявоєнний контекст в Україні створює критичні виклики для традиційної системи управління природними ресурсами. За даними Державного агентства лісових ресурсів України, понад 3 мільйони гектарів лісових масивів зазнали пошкоджень внаслідок воєнних дій, що призвело до деградації ґрунтів на площі близько 1,2 мільйона гектарів. Економічні втрати від екологічних руйнувань оцінюються у 71 мільярд доларів, причому найбільших збитків зазнали агроекосистеми східних та південних регіонів. Інституційна система публічного управління демонструє значні слабкості: реєстративні дані розпорошені між різними відомствами, бюрократичні

процедури ускладнюють процес відновлення, а рівень довіри до державних органів знизився на 34% порівняно з довоєнним періодом. Це призводить до втрати доходів громад до 30%, зростання безробіття та відтоку населення з постраждалих територій. Традиційні централізовані моделі управління виявилися неефективними в умовах масштабних руйнувань, що актуалізує потребу в розробці нових децентралізованих підходів до відновлення екосистем.

Вже зараз, по суті, блокчейн-екосистеми пропонують альтернативну модель децентралізованого управління, де всі учасники взаємодіють через єдину цифрову мережу на основі принципів прозорості та довіри. Метаактиви (по суті, це як оцифровані юридичні права) на конкретні об'єкти представляють токенизовані природні ресурси, які мають чітко визначені характеристики та правила використання, зафіксовані в розподіленому реєстрі. Смарт-контракти автоматично верифікують виконання екологічних зобов'язань учасниками системи, блокуючи або дозволяючи виплати відповідно до встановлених умов. Розподілений реєстр забезпечує відсутність єдиних точок відмови та підтвердження даних через консенсус вузлів мережі. Незмінність записів гарантує можливість верифікації інформації навіть через тривалий час, створюючи стійкий простір для реалізації проектів сталого розвитку. Такий підхід дозволяє інтегрувати інтереси різних груп учасників: фермерів, місцевих громад, інвесторів та державних органів через спільну участь у децентралізованій екосистемі управління біоресурсами.

Токенізація біоресурсів на прикладі павловнії демонструє практичні можливості нової моделі управління природними активами. Павловнія є швидкоростучою породою дерев, здатною відновлювати деградовані ґрунти та сприяти процесам фітомеліорації, що робить її особливо актуальною для післявоєнного відновлення. Кожен гектар насаджень павловнії можна розглядати як метаактив у блокчейн-системі з чітко визначеними параметрами росту, екологічним впливом та економічною цінністю. Смарт-контракти інтегрують умови аудиту та виплат, гарантуючи виконання екологічних зобов'язань та справедливий розподіл винагороди між учасниками. Дробова токенизація дозволяє залучати широке коло учасників, від місцевих фермерів до дрібних інвесторів, демократизуючи процес інвестування в відновлення екосистем. За попередніми розрахунками, один гектар насаджень павловнії може поглинати до 35 тон CO_2 щорічно, що створює додаткові можливості для монетизації еко-

логічних послуг через вуглецеві кредити. Така модель перетворює природу з пасивного об'єкта експлуатації на активного учасника економічних відносин, створюючи нові перспективи для сталого розвитку територій.

Токенізація природних ресурсів відкриває революційні можливості для залучення приватних мікроінвестицій від сотень тисяч українських родин та малих інвесторів до процесів відновлення країни. Традиційні інвестиційні інструменти вимагають значних початкових внесків, що робить їх недоступними для більшості громадян, тоді як дробова токенізація дозволяє інвестувати навіть 100-500 гривень у конкретні проекти відновлення лісів чи рекультивації земель. За оцінками фінансових аналітиків, якщо лише 10% українських домогосподарств інвестуватимуть у середньому 2000 гривень щорічно через токенизовані екологічні проекти, це може залучити близько 3 мільярдів гривень додаткового фінансування у відновлення. Українська діаспора, чисельність якої оцінюється у 6-7 мільйонів осіб, також може стати потужним джерелом мікроінвестицій через прозорі блокчейн-платформи, що дозволять їм безпосередньо підтримати відбудову рідної землі. Психологічний ефект від можливості «купити частину українського лісу» або «інвестувати в гектар відновленого поля» створює емоційний зв'язок між інвестором та результатом, що значно підвищує мотивацію до участі порівняно з абстрактними фінансовими інструментами.

Потенціал мікроінвестицій через токенізацію для державного управління полягає у створенні принципово нової моделі фінансування публічних проектів, що поєднує державні ресурси з приватним капіталом громадян. Держава може виступати гарантом та координатором проектів, забезпечуючи правове поле та технічну інфраструктуру, тоді як фактичне фінансування здійснюється через розподілену мережу мікроінвесторів. Така модель дозволяє зменшити навантаження на державний бюджет при одночасному залученні додаткових ресурсів та підвищенні громадянської участі у процесах відновлення. За розрахунками Міністерства фінансів, зниження прямих бюджетних витрат на проекти відновлення на 30-40% через мікроінвестиції може вивільнити до 15 мільярдів гривень щорічно для інших критично важливих потреб. Автоматизація збору коштів та їх розподілу через смарт-контракти значно спрощує адміністрування проектів та знижує корупційні ризики, оскільки всі транзакції фіксуються у публічному реєстрі. Державні органи

отримують детальну аналітику щодо географічного розподілу інвестицій, популярності різних типів проектів та ефективності витрачених коштів, що дозволяє оптимізувати планування майбутніх ініціатив.

Для економіки країни масове залучення мікроінвестицій у відновлення через токенизацію створює мультиплікативний ефект, що виходить далеко за межі прямого фінансового внеску. Формування культури інвестування серед широких верств населення сприяє розвитку фінансової грамотності та капіталізації заощаджень громадян, що традиційно зберігалися «під матрацом» або на депозитах з мінімальною дохідністю. Створення внутрішнього ринку екологічних токенів стимулює розвиток фінтех-сектору, блокчейн-індустрії та супутніх технологічних сервісів, генеруючи нові робочі місця та податкові надходження. За міжнародним досвідом, кожен долар, залучений через краудфандинг та мікроінвестиції у зелені проекти, генерує 3,2-4,1 долара додаткової економічної активності через ланцюги постачання та споживчий попит. Токенизація також створює нові експортні можливості для України на глобальному ринку вуглецевих кредитів, оскільки прозорість блокчейн-записів підвищує довіру міжнародних покупців до українських екологічних активів.

Трансформація ролі публічного управління полягає у переході від функцій контролера до ролі регуляторного фасилітатора децентралізованих екосистем. Замість жорсткого адміністративного регулювання держава створює «регуляторні пісочниці» – спеціальні експериментальні зони для токенизації біоресурсів з гнучкими правовими рамками. Інформаційне партнерство між державними органами, громадами та розробниками реалізується через відкритий обмін даними в блокчейн-середовищі. Смарт-контракти виступають гарантом прозорості бюджетних виплат та справедливого розподілу ресурсів, автоматизуючи процедури аудиту та знижуючи корупційні ризики. За даними експериментів у Дніпропетровській області, впровадження блокчейн-систем у управління місцевими проектами відновлення дозволило скоротити адміністративні витрати на 43% та підвищити рівень довіри громад до органів влади на 28%. Такий підхід стимулює активну участь усіх зацікавлених сторін у процесах післявоєнного відновлення через створення прозорих та справедливих механізмів взаємодії.

Концепція «зеленого відновлення» через токенизацію передбачає кардинальну зміну відношення до природних ресурсів – від

інструментального використання до спільного створення суспільного блага. Павловнія як біологічний ресурс та її цифрове відображення у вигляді метаактиву символізують інтеграцію природного та технологічного компонентів у єдину систему. Реалізація принципів кругової економіки здійснюється через смарт-контракти, які фіксують кожен етап життєвого циклу ресурсу від посадки до переробки біомаси. Згідно з дослідженнями Інституту агроекології НААН, впровадження циркулярних моделей у лісовому господарстві може підвищити ефективність використання біоресурсів на 67% та знизити відходи виробництва на 45%. Показниками соціальної користі стають прозорість фінансових потоків, рівність доступу до токенів та зростання довіри до публічних інституцій. Громади отримують можливість безпосередньо контролювати спрямування коштів на проекти відновлення через публічні записи в блокчейні, що підвищує підзвітність влади та ефективність використання ресурсів.

Етичні імперативи децентралізованого управління включають принцип «не нашкодь природі», що передбачає уникнення практик «greenwashing» та забезпечення реальної відновної дії проєктів. Партисипативний моніторинг залучає місцевих жителів як активних валідаторів даних про стан насаджень через мобільні додатки та IoT-сенсори. За результатами пілотного проєкту в Харківській області, залучення громад до моніторингу підвищило точність даних на 34% та скоротило витрати на професійний аудит на 52%. Справедливий розподіл вигід реалізується через пропорційний розподіл токенів відповідно до внеску кожного учасника у відновлення екосистеми. Подолання цифрового розриву є критично важливим для забезпечення інклюзивності системи: технології та знання повинні бути доступними для всіх груп населення, включаючи людей похилого віку та мешканців віддалених територій. Програми цифрової грамотності охоплюють навчання базовим навичкам роботи з блокчейн-платформами та розуміння принципів токенизації, що забезпечує широке залучення громад до процесів цифрової трансформації.

Перспективи розвитку децентралізованих блокчейн-екосистем в Україні пов'язані з масштабуванням успішних пілотних проєктів та їх інтеграцією в національну стратегію відновлення. Створення національної платформи токенизації біоресурсів може стати основою для координації зусиль різних регіонів та оптимізації використання ресурсів відновлення. Важливим напрямом є розвиток міжнарод-

ного співробітництва для обміну досвідом та залучення іноземних інвестицій через прозорі та надійні механізми блокчейн-платформ. Успішна реалізація концепції мікроінвестицій може створити новий стандарт участі громадян у національних проектах відновлення, де кожен може стати співвласником майбутнього України через придбання токенизованих природних ресурсів. Подальші дослідження мають зосередитися на розробці стандартів токенизації різних типів біоресурсів, оптимізації алгоритмів консенсусу для екологічних додатків та вивченні соціальних ефектів від впровадження децентралізованих систем управління.

Надточій Алла Олександрівна,

*кандидат наук з державного управління, доц.,
доцент кафедри управління персоналом та підприємництва,
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Васадзе Гліб Юрійович,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

СОЦІАЛЬНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: ЗРУШЕННЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Повномасштабне вторгнення 2022 року стало викликом для української державності та безпосередньо вплинуло на всю систему соціального захисту. Соціальна політика, яка роками залишалась достатньо інертною, бюрократизованою і не завжди адаптованою до швидких змін, опинилась у ситуації, коли необхідні були швидкі та радикальні трансформації. Уряд був змушений оперативно переосмислити існуючі підходи – від системи надання допомоги до формування нових пріоритетів, які відповідали реаліям війни. Це означало адекватне і вчасне реагування на потреби мільйонів громадян, що втратили житло, опинилися у статусі внутрішньо переміщених осіб, пережили розлучення сімей, мобілізацію та інші виклики воєнного часу.

В умовах війни підтримка внутрішньо переміщених осіб стала одним із головних напрямів соціальної політики.

Війна спричинила одну з найбільших міграційних криз за всю новітню історію України. Станом на початок 2025 року, офіційна кількість внутрішньо переміщених осіб (ВПО) становила 4,6 мільйонів, що вимагає створення ефективної системи підтримки. Державою запроваджено низку заходів:

- електронна реєстрація ВПО через додаток «Дія» та центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи), що дає змогу оперативного документувати та контролювати допомогу;

- щомісячні виплати стали базовим інструментом соціального захисту: для дорослих - 2000 грн., для дітей та осіб з інвалідністю - 3000грн;

- запроваджено житлові компенсації, серед яких особливо важливою є програма «Прихисток» – компенсація комунальних послуг для громадян, які безкоштовно приймають переселенців у свої оселі. Програма «Прихисток» запроваджена з 2022 р., фінансується за кошти міжнародних доноїв. За час її існування 65 тис. громадян надали своє житло безкоштовно в рамках програми і отримали за кожну прийняту особи 450 грн. на місяць. Всього в Україні програмою «Прихисток» скористались майже 1,2 мільйона переселенців[1];

- з 29 січня 2025 р. надано можливість оформити субсидію ВПО, якщо вимушений переселенець витрачає на оренду житла більше 20% свого доходу[2].

Ці кроки дозволили значно полегшити адаптацію вимушених переселенців до нових умов і стали одним із пріоритетів державної соціальної політики.

Наступною знаковим зрушенням у сфері соціальної політики під час війни стало активне продовження цифровізації соціальних послуг. Щоб гарантувати доступ до соціальних послуг навіть у зонах бойових дій або для мобільного населення, було запроваджено:

- розширення функціоналу порталу «Дія», який дозволяє не лише реєструватись як ВПО, а й подавати заявки на отримання допомоги, отримувати документи в електронному форматі;

- запуск програми «ЕПідтримка» – спочатку як допомога вакцинованим громадянам, згодом – і для постраждалих від війни;

- оцифрування пенсійних сервісів: тепер пенсіонери мають змогу самостійно перевіряти виплати і стаж через онлайн-портал Пенсійного фонду України;

· інтеграція з банками та мобільними операторами, що спростила верифікацію особистості і значно скоротила черги при отриманні послуг [3].

Ці кроки суттєво підвищили оперативність і прозорість соціального захисту, зробили його більш доступним і зручним.

Слід зазначити, що у воєнний час потрібно максимально дотримуватись економії і максимально ефективно розподіляти обмежені ресурси. Для підвищення ефективності було запроваджено адресну допомогу замість субсидій, та зменшено дотації працездатному населенню, натомість збільшено увагу до вразливих груп – осіб з інвалідністю, літніх людей, дітей, а також сімей загиблих військових. Ця адресність підтримується і міжнародним організаціями, зокрема Всесвітньою продовольчою програмою ООН. Так, у 2024 р. пенсіонери в зоні бойових дій, з пенсією менше 3250 грн., отримали додаткову грошову допомогу на загальну суму понад 2 млрд. грн.; 320 тис. осіб з інвалідністю з дитинства та дітей з інвалідністю отримали допомогу у розмірі понад 830 млн. грн. Крім того, агенція ЮНІСЕФ виділила понад 460 млн. грн. на підтримку малозабезпечених багатодітних сімей та подин із дітьми з інвалідністю, які мешкають у прифронтових областях [4].

Важливо значення під час війни набуває формування потужного волонтерського руху та громадянського суспільства, які стали суттєвим доповнення державної соціальної політики. Так, волонтери виконують надзвичайно важливу роль:

- забезпечують переселенців, поранених, малозабезпечених людей харчуванням, одягом, ліками;
- допомагають у реабілітації військових і підтримці їхніх родин;
- співпрацюють з державою в межах гуманітарних програм, евакуації та відновлення;
- впроваджують освітні і психологічні програми, які державні структури не завжди можуть повністю охопити[5].

Ця синергія формує нову, більш гнучку і децентралізовану соціальну модель, що базується на активній участі громадянського суспільства.

Новітнім аспектом соціальної політики військово часу стала зміна пріоритетів у соціальній політиці щодо ветеранів. Зараз активно формується комплексна система підтримки: впроваджується

державна стратегія ветеранської політики, що охоплює соціальну, медичну, психологічну та реабілітаційну допомогу; реалізуються програми професійної адаптації, навчання, перекваліфікації і працевлаштування ветеранів, підтримка ветеранських підприємницьких ініціатив; посилюється державна підтримка родин ветеранів та ін. [6].

Попри значні успіхи, система соціального захисту стикається із низкою проблем. Зокрема, існує нерівномірність надання допомоги в різних регіонах, особливо на деокупованих та прифронтових територіях, що ускладнює оперативність і доступність допомоги; частина постраждалих громадян, а саме незареєстровані переселенці та пенсіонери, які залишилися на окупованих територіях, фактично опинилися поза системою соціального захисту та ін.

Державна соціальна політика України поступово видозмінюється, враховуючи новітні виклики та загрози, спричинені повномасштабним вторгненням, залучаючи до вирішення проблем волонтерський рух та організації громадянського суспільства, тому що комплексні проблеми потребують скоординованих зусиль багатьох акторів публічної політики.

Список використаних джерел

1. Коваленко Д. Програму «Прихисток» продовжили: як отримати компенсацію за розміщення переселенців. Сайт Гречка. <https://gre4ka.info/zhyttia/programu-pryhytostok-prodovzhyly-yak-otrymaty-kompensacziyu-zarozmishhennya-pereselencziv/>
2. Підтримка внутрішньо переміщених осіб. URL: <https://e-aid.diiia.gov.ua/pages/pidtrymka-vnutrishno-peremishchenykh-osib-vpo.html>
3. Цифровізація соціальних послуг: Міністерство посилює співпрацю із Всесвітньою продовольчою програмою 25.12.2024. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3941764-cifrovizacia-socialnih-poslug-ministerstvo-posilue-spivpracu-iz-vsiesvitnou-prodovolcou-programou.html>
4. Для підтримки вразливих верств населення: Міністерство соціальної політики України поглиблює співпрацю з ООН. Сайт Міністерства соціальної політики України. 16.10.2024 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/dlia-pidtrymky-vrazlyvykh-verstv-naseleennia-ministerstvo-sotsialnoi-polityky-ukrainy-pohlybliuie-spivpratsiu-z-onn>
5. Волонтерство в Україні: океан можливостей чи море викликів? Інсайти круглого столу Української Волонтерської служби. URL: <https://volunteer.country/library/volonterstvo-v-ukrayini>
6. Ключові виклики у сфері соціального захисту ветеранів обговорено під час круглого столу : «Ветеранська політика – пріоритет держави». Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/262775.html

Надточій Алла Олександрівна,

*кандидат наук з державного управління, доц.,
доцент ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

Тищенко Олексій Євгенійович,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ФОРМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ

Ідея корпоративної соціальної відповідальності (далі КСВ) в Україні помірно запроваджується вітчизняними компаніями вже не перший рік, але під час війни вона отримала новий імпульс до розвитку та практичної реалізації.

Дослідники та експерти зазначають, що розвитку та практичній реалізації ідеї корпоративної соціальної відповідальності в Україні перешкоджають наступні чинники:

– економічні аспекти: відсутність достатніх коштів змушує підприємства скорочувати свої соціальні ініціативи; а малі і середні підприємства взагалі не мають вільних коштів для початку таких ініціатив. В цілому економічна нестабільність в країні відображається на розвитку ідеї КСВ таким чином, що створює умови невідзначеності, в яких бізнесу притаманно зосереджуватися на виживанні, а не на довгострокових соціальних інвестиціях;

– освітні та інформаційні аспекти. Керівництво компанії недостатньо обізнано про концепцію корпоративної соціальної відповідальності, про її переваги, відповідно і не використовує її як стратегічний інструмент розвитку бізнесу. Більш того, відсутні освітні заходи і тренінги для керівників із роз'ясненнями як впроваджувати ефективні практики КСВ;

– регуляторні та правові аспекти: брак чітких законодавчих рамок для втілення корпоративної соціальної відповідальності, відсутність мотивації з боку держави для соціально-відповідальних компаній;

– культурні і соціальні аспекти: українському суспільству притаманний низький рівень довіри до органів влади та бізнесу,

що є причиною скептичного ставлення населення (споживачів, місцевої громади) до соціальних ініціатив компаній;

– політичні фактори: нестабільність політичної ситуації, часта зміна «правил гри», корупція, недосконалість державного управління – все це формує несприятливе середовище для розвитку соціальної відповідальності. В таких умовах бізнес вимушений концентруватися на розв’язанні поточних проблем, а не на довгострокових соціальних проєктах [1].

Зазначимо, серед найбільш значимих факторів, що стримують розвиток ідеї соціальної відповідальності бізнесу в Україні, є нестабільна ситуація, відсутність розуміння керівництвом та довіри населення.

Ідея корпоративної соціальної відповідальності полягає в тому, щоб бізнес своїми заходами, проєктами, ініціативами сформував довіру суспільства до своїх дій. І для того, щоб сформувати таку довіру йому, на нашу думку, не потрібно додаткове стимулювання від держави, інформаційні заходи, податкові пільги тощо. Адже початково КСВ - є добровільною ініціативою компанії. Дійсно в умовах нестабільності важче виділяти кошти на довгострокові соціальні проєкти, які безпосередньо не пов’язані з діяльністю бізнесу, але саме вони і формують соціальну довіру громади.

Хоча в умовах повномасштабної війни рівень нестабільності умов функціонування бізнесу лише збільшився - відбулися масштабні міграції мирних мешканців, релокації підприємств, частина компанії залишилась і пристосовувалась до нових умов, але саме в таких умовах бізнес зміг згуртуватися і виступити проти численних викликів, зумовлених війною. Значна частина українського бізнесу не лише продовжувала роботу, надаючи робочі місця, заробітну плату працюючим, забезпечуючи товарами та послугами, але й надавала допомогу місцевим громадам, армії, територіальній обороні, внутрішньо переміщеним особам. Таким чином, можна констатувати, що відбулося згуртування бізнесу навколо цілей перемоги [2].

Досліджено, що вітчизняний бізнес під час війни почав більш активно проявляти корпоративну соціальну відповідальність – і зовнішню, і внутрішню.

Зовнішнім напрямом соціальної відповідальності є допомога Збройним Силам України, внутрішньо переміщеним особам, громадянам, які опинилися в складних життєвих обставинах.

Внутрішня соціальна відповідальність пов’язана з персоналом компанії. Так, в умовах розгортання повномасштабної війни

КСВ стала загальноприйнятою політикою компанії, яка стосувалася всіх співробітників[2]. Війна позбавляла людей безпеки, контролю над обставинами, значно впливала на фізичне та психічне здоров'я. Розуміючи це, компанії надавали багатьом своїм співробітникам допомогу в переїзді, евакуацією, надавали фінансову, психологічну та юридичну підтримку. Працівники розраховували на допомогу компаній, в яких працювали. Саме тому роль компаній-роботодавців в часи війни зростає.

Сьогодні ідея корпоративної соціальної відповідальності реалізується не лише великим бізнесом, а й малими, середніми підприємствами.

Втілення ідеї КСВ допомагає компаніям зберігати співробітників, а відтак і залишатись конкурентоспроможними, і в цілому відіграє значну роль у консолідації зусиль всього суспільства.

Вітчизняний бізнес в умовах повномасштабної війни, без зовнішніх спонукань (додаткової мотивації від держави), дійшов до важливості як зовнішнього, так і внутрішнього вияву соціальної відповідальності.

В таких умовах, держава, зі свого боку, може підтримати підприємства принаймні долучаючись до співпраці з бізнесом, органами місцевого самоврядування, громадським суспільством для реалізації суспільно значущих цілей [3].

Проекти з повоєнної відбудови створюють унікальні можливості для інтеграції принципів КСВ у Національні програми сталого розвитку, актуалізують необхідність доповнення існуючої Концепції розвитку соціально відповідального бізнесу до 2030 року з урахуванням воєнних реалій [2].

Корпоративна соціальна відповідальність в Україні є не просто інструментом покращення репутації, а запорукою існування компаній, збереження співробітників та вагомою складовою солідарних дій усього суспільства на шляху до перемоги та подальшої відбудови.

Список використаних джерел

1. Беспалько О. Про виклики та перспективи корпоративної соціальної відповідальності в Україні. URL: <https://theinweb.media/pro-vyklyky-ta-perspektyvy-korporatyvnoyi-soczialnoyi-vidpovidalnosti-v-ukrayini/>
2. Коваль О. П. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: https://niss.gov.ua/sites/default/files/2024-05/az_ksvglyad_10052024.pdf

3. Червінська Л., Червінська Т., Каліна І., Коваль М., Шуляр Н., Чернишов О. Соціальна відповідальність бізнесу в умовах війни. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2023. Том 6 (53). С. 405–416. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4187/3996>

Орел Юрій Леонідович,

*кандидат наук з державного управління, доц.,
в.о. завідувача кафедри управління персоналом та підприємництва,
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м.Харків, Україна*

Дуднік Данило Сергійович,

*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти
ННІ «Інституту державного управління»
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ВИКЛИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЛЯ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ І ВЗАЄМОДІЯ З ГРОМАДОЮ

У сучасних умовах цифрова трансформація стає не лише інструментом модернізації, а й необхідною умовою ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Повномасштабна війна в Україні актуалізувала потребу в швидких, гнучких і доступних цифрових рішеннях, які дозволяють забезпечувати безперервність надання публічних послуг, зберігати зв'язок із мешканцями та підвищувати прозорість управлінських процесів. Ці виклики висвітлюють критичну важливість інституційної спроможності громад до впровадження цифрових інструментів і розвитку якісної комунікації з населенням.

Цифровізація місцевого самоврядування – це не тільки впровадження електронних інструментів, це також докорінні інституційні, управлінські та культурні зміни в системі взаємодії між владою та громадянами. Мова йде про організацію і реалізацію нових моделей прийняття рішень, що включатимуть в себе принципи прозорості, відкритості даних, персоналізованого підходу до надання послуг і сприяння долученню мешканців до процесів публічного управління. Як зазначають дослідники, з усіх секторів публічного

управління, саме органи місцевого самоврядування можуть мати найбільшу вигоду від інвестицій у цифрові технології, які забезпечать ефективність муніципального управління та соціально-економічний розвиток громад [1].

На місцевому рівні такі цифрові інструменти, як геоінформаційні системи, онлайн платформи для зворотного зв'язку, електронні бюджети участі, мобільні додатки для мешканців, дозволяють швидко пристосуватися до змін, реагувати на потреби громади та сприяти гнучкому управлінню територіями. Наведемо нижче приклади деяких, вже існуючих цифрових інструментів для органів місцевого самоврядування та мешканців громад. (рис. 1)

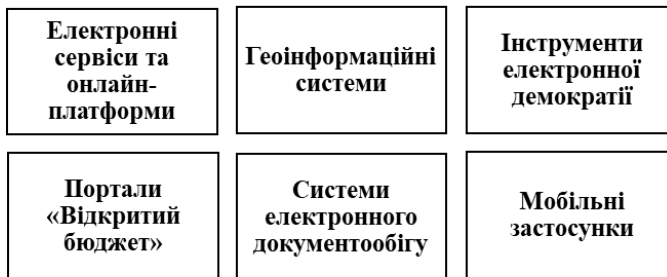


Рисунок 1. – Існуючі цифрові інструменти для взаємодії з органами публічної влади

Figure 1. – Existing digital tools for interaction with public authorities

Зазначені інструменти не є вичерпними, але саме вони формують екосистему громади і відповідають за відкрите, прозоре та орієнтоване на потреби громадян муніципальне управління. Цифрові інструменти взаємодії не тільки врегульовують внутрішні управлінські процеси, вони також сприяють розвитку сервісного підходу до надання адміністративних послуг, забезпечують рівень підзвітності та укріплюють довіру у громадян. Результати впровадження даного інструментарію залежить не тільки від інституційної спроможності влади, а й рівня цифрової грамотності населення.

Не дивлячись на переваги та успіхи вже існуючих інструментів, органи місцевого самоврядування в Україні зустрічають на своєму шляху низку викликів, що уповільнюють та ускладнюють процес

діджиталізації. Сюди можна віднести технологічні, організаційні, соціальні та інші аспекти діяльності відповідних органів (рис. 2).



Рисунок 2. – Ключові виклики цифрової трансформації органів місцевого самоврядування

Figure 2. – Key challenges of digital transformation of local governments

Враховуючи, що у багатьох громадах, особливо в сільській місцевості та прифронтових регіонах, спостерігається обмежений доступ до високошвидкісного інтернету, що в свою чергу ускладнює запровадження цифрових сервісів, така ситуація створює певну цифрову нерівність між громадами та обмежує можливості для участі громадян у цифровому середовищі [2]. Також важливо відмітити брак навичок користування цифровими технологіями серед мешканців та службовців органів місцевого самоврядування, що знижує якість електронного врядування. Критично важливим є впровадження програм цифрової освіти для посадовців та представників місцевого населення [3].

Підсумовуючи, варто зазначити: цифрова трансформація в публічному управлінні вже давно вийшла за межі технологічного тренду – сьогодні це стратегічна необхідність, особливо в умовах війни та відновлення країни. Діджиталізація відкриває нові можливості для прозорого управління, швидкої комунікації та активної участі громади в ухваленні рішень. Водночас успіх цього процесу залежить від системного підходу, політичної волі та здатності налагодити ефективну взаємодію між владою, громадськістю та цифровими сервісами.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на оцінці інституційної спроможності органів місцевого самоврядування до цифрової трансформації в умовах воєнного стану, а також на аналізі того, як цифрові інструменти впливають на рівень громадської участі в ухваленні управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Бородін, Є., Піскоха, Н., & Демощенко, Г. (2021). Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*, 9(4), 95–103. DOI: <https://doi.org/10.15421/152141> (дата звернення: 27.05.2025).
2. Koroliuk T., Kovpak A. Цифровізація місцевого самоврядування в Україні: потенціал і виклики в умовах війни. *Studenckie Prace Prawnicze, Administratywistyczne i Ekonomiczne*. 2024. Т. 45. С. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.19195/1733-5779.45.4> (дата звернення: 27.05.2025).
3. Chinnadurai A. S. Digital transformation in local governance: opportunities, challenges and strategies. Academia.edu – Find Research Papers, Topics, Researchers. URL: https://www.academia.edu/127790029/DIGITAL_TRANSFORMATION_IN_LOCAL_GOVERNANCE_OPPORTUNITIES_CHALLENGES_AND_STRATEGIES (date of access: 27.05.2025).

Орел Юрій Леонідович,

кандидат наук з державного управління, доц.,
в.о. завідувача кафедри управління персоналом та підприємництва,
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м.Харків, Україна

Корлякова Ірина Борисівна,

аспірантка кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інституту державного управління»
Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ПРОЄКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕЛОКОВАНИХ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Бойові дії на території України, що тримають вже понад три роки в результаті повномасштабного російського вторгнення, спричинили масштабну релокацію територіальних громад. Така ситуація є особливо характерною для громад з Луганської, Донецької, Хар-

ківської, Запорізької та Херсонської областей, що стало серйозним викликом для місцевого самоврядування, оскільки громади, які змушені були переміститися, зіткнулися з втратою інфраструктури, скороченням населення, економічними труднощами та необхідністю адаптації в нових умовах.

У таких умовах традиційні підходи до управління громадами виявилися недостатньо ефективними. Натомість, саме проектний підхід у більшості випадків дозволив впроваджувати структуровані та гнучкі рішення, що сприяють відновленню життєдіяльності громад. Він дав змогу оптимально розподіляти ресурси, координувати взаємодію різних зацікавлених сторін та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

У рамках цієї доповіді спробуємо проаналізувати ефективність застосування проектного підходу в управлінні релокованими громадами та оцінити його ефективності на прикладі громад Луганської області. Для досягнення цієї мети розглянуто реальні кейси релокації територіальних громад, виокремлено ключові виклики та перспективи їх подальшого функціонування, а також розкрито питання налагодження взаємодії з приймаючими громадами.

Для початку, пригадаємо теоретичні основи проектного підходу в управлінні громадами. Так, проектний підхід передбачає системну реалізацію ініціатив, що мають чітко визначені цілі, строки виконання та обмежені ресурси. Основні принципи цього підходу:

- SMART-цілі – кожен проект має бути конкретним, вимірюваним, досяжним, актуальним та обмеженим у часі;
- гнучкість – адаптація до змін зовнішнього середовища, з можливістю коригування планів;
- ефективне використання ресурсів – максимальне використання наявних матеріальних, фінансових та людських ресурсів;
- контроль та оцінка результатів – систематичний моніторинг ходу виконання проекту та аналіз його ефективності.

Застосування саме такого підходу в управлінні релокованими громадами дозволяє впроваджувати ефективні рішення щодо розвитку економіки, покращення соціальної інфраструктури та залучення міжнародної допомоги.

Даля розглянемо конкретні кейси релокованих громад Луганської області.

Сватівська територіальна громада (релокована – до Київської області).

Після релокації до Київської області адміністрація громади зосередилася на відновленні економіки та створенні умов для розвитку бізнесу. Основні ініціативи в цій сфері, що було запроваджено:

- запуск бізнес-інкубатора, який допоміг створити понад 50 нових робочих місць;
- підтримка малого та середнього бізнесу шляхом надання грантів, кредитів та сприяння отриманню таких грантів в рамках державних та міжнародних програм;

Нижньодуванська територіальна громада. Основний акцент громада зробила на збереженні освітньої та адміністративної інфраструктури. За підтримки програми U-LEAD було реалізовано проект модернізації навчальних закладів, змісту освіти та забезпечено можливість дистанційного навчання для дітей громади.

Лисичанська міська громада сфокусувалася на відновленні адміністративних послуг та соціальної підтримки ВПО. У співпраці з міжнародними партнерами було створено інформаційний центр для переселенців, що допомагає з працевлаштуванням, житлом та юридичними питаннями.

Кремінська територіальна громада після релокації до Рівненської області зосередилася на підтримці місцевого самоврядування та розвитку соціальної інфраструктури. Було відкрито центр надання адміністративних послуг, який спрощує процес оформлення документів для ВПО, та забезпечено функціонування інших структурних підрозділів ОМС.

Окремо слід зупинитися на питанні створення ХАБів у приймаючих громадах. Так, для забезпечення інтеграції релокованих громад у нові умови в різних містах України було створено ХАБи підтримки ВПО та релокованого бізнесу:

1. Дніпровський центр підтримки релокованих громад – платформа для обміну досвідом, надання консультацій та підтримки переселенців.

2. Київський ХАБ допомоги підприємцям-переселенцям – програма підтримки релокованого бізнесу, включаючи менторство та фінансування.

3. Львівський координаційний центр ВПО – допомога в пошуку житла, працевлаштуванні та соціальній адаптації.

За таких умов було налагоджено співпрацю з приймаючими громадами, адже релоковані громади не можуть існувати ізольовано, тому критично важливим є вибудовування партнерських відносин із приймаючими громадами.

Основні напрями співпраці:

1. Спільне планування розвитку – інтеграція стратегій розвитку приймаючої та релокованої громади.

2. Обмін досвідом – створення робочих груп для координації дій.

3. Співпраця у сфері економіки – підтримка місцевого бізнесу, створення спільних підприємств.

4. Освітні програми – з метою їх адаптації до потреб переселенців та запитів з боку приймаючих громад.

Таким чином, застосування проектного підходу дозволило громадам:

- оптимізувати бюджет – ефективно розподіляти кошти на ключові потреби;

- залучати грантові кошти в рамках надання міжнародної технічної допомоги – співпрацювати з міжнародними організаціями;

- формувати стійкі бізнес-екосистеми – сприяти розвитку малого та середнього бізнесу.

Отже, проектний підхід є важливим інструментом управління релокованими громадами, що дозволяє ефективно використовувати ресурси, реалізовувати цільові програми розвитку та залучати міжнародну допомогу. Реальні кейси релокації громад Луганщини свідчать про те, що завдяки системному підходу можна подолати значні труднощі, створити робочі місця, відновити соціальну інфраструктуру та забезпечити довгостроковий розвиток територій. Для подальшого успішного функціонування релокованих громад необхідно продовжувати залучати грантове фінансування, сприяти розвитку підприємництва та створювати сприятливі умови для економічного зростання, що стане напрямком наших подальших наукових розвідок у цій сфері.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Сватівської районної військової адміністрації. URL: <https://svatove-rda.gov.ua>

2. Офіційний сайт Нижньодуванської територіальної громади. URL: <https://nduvan-gromada.gov.ua>

3. Офіційний сайт Лисичанської міської військової адміністрації. URL: <https://lisichansk-rada.gov.ua>
4. Офіційний сайт Кременської міської ради. URL: <https://kremrada.gov.ua>
5. Програма U-LEAD з Європою. Підтримка громад у забезпеченні адміністративних послуг. URL: <https://ulead.org.ua>
6. Міністерство розвитку громад та територій України. Аналітичні матеріали щодо релокації громад. URL: <https://mindev.gov.ua/>
7. Програма USAID «Демократичне врядування у Східній Україні». Ініціативи підтримки релокованих громад. URL: <https://www.usaid.gov/uk/ukraine>
8. Дніпровський центр підтримки релокованих громад. Офіційний портал міста Дніпро. URL: <https://dnipro.gov.ua>
9. Київський ХАБ допомоги підприємцям-переселенцям. Державна установа «Офіс розвитку підприємництва та експорту». URL: <https://export.gov.ua>
10. Львівський координаційний центр ВПО. Офіційний сайт Львівської обласної ради. URL: <https://lvivoblrada.gov.ua>
11. Аналітичні звіти Програми розвитку ООН (UNDP) в Україні щодо соціально-економічної адаптації ВПО. URL: <https://www.undp.org/ukraine>

Романуша Юлія Володимирівна,

кандидат економічних наук,

доцент кафедри економіки підприємств та менеджменту

Бахмутського навчально-наукового професійно-педагогічного інституту

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

СМАРТ-МІСТО ЯК ІННОВАЦІЙНА МОДЕЛЬ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ

У сучасних умовах урбанізації, кліматичних викликів та війни особливого значення набуває переосмислення підходів до публічного управління містами. Концепція смарт-міста, що базується на інтеграції цифрових технологій у всі сфери міського життя, дедалі частіше розглядається як стратегічний інструмент модернізації публічного врядування.

Цифрова трансформація сприяє не лише підвищенню ефективності управлінських рішень, але й забезпечує прозорість процесів, зниження витрат, посилення участі громадян та формування стійких міських екосистем. За оцінками аналітиків McKinsey Global Institute, повноцінне впровадження smart-рішень у міське середо-

вище дозволяє знизити кількість аварій на дорогах на 30-40 %, скоротити час очікування громадського транспорту на 15-20 %, а також покращити екологічну ситуацію в містах до 15 % завдяки інтелектуальним системам моніторингу повітря [1].

Європейські ініціативи, зокрема European Smart Cities Framework, акцентують увагу на важливості сталого розвитку, інклюзивності та відкритого управління, як базових елементів смарт-урбанізму. Такі міста як Барселона, Відень, Гельсінкі вже реалізували низку інноваційних проєктів, зокрема в сферах енергозбереження, управління мобільністю, цифрової демократії (наприклад, платформа Decidim в Іспанії) [2-4].

В Україні розвиток смарт-міст підтримується на національному рівні концепція «Цифрової трансформації регіонів» від Мінцифри), а окремі громади вже демонструють приклади ефективного використання цифрових рішень, серед яких Вінниця, Львів, Тернопіль. В умовах війни зросла потреба в стійких та адаптивних цифрових інфраструктурах, здатних забезпечити безперервність публічних сервісів [5].

Розвиток концепції смарт-міст у світі здійснюється за різними моделями, що враховують національні особливості, рівень цифрової зрілості, нормативно-правову базу та активність громадянського суспільства. В Україні реалізація smart-рішень відбувається переважно на муніципальному рівні за підтримки донорських програм та ініціатив громад. У країнах Європейського Союзу такі стратегії є частиною загальнодержавної політики цифрової трансформації.

Для ілюстрації відмінностей та спільних елементів впровадження інновацій у сфері цифрового врядування проведено компаративний аналіз інституційно-управлінських моделей реалізації концепції смарт-міст в Україні та країнах ЄС (табл. 1).

Результати порівняння підходів до реалізації концепції смарт-міст в Україні та країнах ЄС підтверджують наявність суттєвих відмінностей у показниках рівня цифрової зрілості, інтеграції сервісів, ступені участі громадян та стійкості управлінських моделей. В Україні цифрова інфраструктура формується поступово, здебільшого фрагментарно, з опорою на донорські ініціативи та пілотні проєкти, тоді як у європейських містах спостерігається цілісна цифрова екосистема з власними дата-платформами, муніципальними аналітичними центрами та гарантованим фінансуванням.

Таблиця 1. – Компаративний аналіз інституційно-управлінських моделей реалізації концепції смарт-міст в Україні та країнах ЄС

Table 1. – Comparative analysis of institutional and managerial models for implementing the smart cities concept in Ukraine and EU countries

Критерій / Практика Criterion / Practice	Україна (на прикладі Вінниці, Львова) Ukraine (using the example of Vinnytsia, Lviv)	Європа (Барселона, Гельсінкі) Europe (Barcelona, Helsinki)
ІТ-інфраструктура	Поступове впровадження, часто за участі донорів	Високий рівень автономії, власні міські дата-платформи
Цифрові сервіси для мешканців	«єМісто», «Відкрите місто», локальні CRM-системи	Інтегровані сервіси на основі відкритих даних
Участь громадян	Онлайн-звернення, бюджет участі	Інтерактивні платформи співучасті (Decidim, MyData)
Використання Big Data	Переважно для аналітики транспорту та бюджету	Комплексна аналітика в усіх сферах: безпека, екологія
Цифрова етика та безпека	Частково врегульовані, питання персоналізації відкриті	Політики цифрових прав, відповідність GDPR
Моделі фінансування	Гранти, державно-приватне партнерство	Європейські програми, муніципальні бюджети

Джерело: узагальнено на підставі [2-5]

Source: summarized based on [2-5]

Українські громади активно впроваджують локальні електронні сервіси (зокрема CRM, платформи «єМісто», «Відкрите місто»), однак рівень їх інтеграції поки що обмежений. У містах ЄС сервіси є комплексними, базуються на відкритих даних і підтримуються на державному рівні, що підвищує їх ефективність і довіру з боку громадян. Аналогічно, громадська участь в Україні зводиться переважно до бюджету участі та онлайн-звернень, тоді як у Європі реалізуються більш просунуті цифрові платформи електронної демократії, як-от Decidim.

Ще більш контрастним є використання великих даних: в Україні їх застосовують точково – для мобільності чи фінансової аналітики, тоді як у ЄС Big Data інтегровані в усі управлінські процеси та доповнюються штучним інтелектом. Не менш важливими залишаються питання цифрової етики: у Європі діє система захисту

персональних даних (GDPR), тоді як в Україні ці аспекти лише формуються. У фінансовому вимірі моделі ЄС базуються на стабільному муніципальному фінансуванні, тоді як українські ініціативи часто залежать від зовнішньої підтримки.

Таким чином, концепція смарт-міста демонструє високий потенціал для модернізації публічного врядування завдяки інтеграції цифрових технологій, аналітики великих даних та інструментів електронної участі громадян. Порівняльний аналіз управлінських моделей смарт-міст в Україні та країнах Європейського Союзу засвідчує наявність як спільних стратегічних орієнтирів, так і істотних відмінностей у рівні цифрової зрілості, правовій базі, інституційній підтримці та гнучкості цифрових інфраструктур.

Українські міста, зокрема Вінниця, Львів, Чернівці, демонструють ініціативність у впровадженні локальних smart-рішень, однак процес трансформації значною мірою залишається фрагментарним і залежним від зовнішньої фінансово-технічної допомоги. Водночас європейські практики підкреслюють важливість цілісного підходу до цифрової трансформації, включаючи формування локальної дата-політики, сталих моделей фінансування, повноцінного використання Big Data та інституційного захисту цифрових прав.

Розвиток смарт-міст в Україні потребує посилення державної підтримки, створення єдиної нормативної рамки, стимулювання партнерств між владою, бізнесом і громадянським суспільством, а також адаптації європейських практик до вітчизняних реалій. Системне впровадження інноваційних цифрових рішень на рівні громад здатне не лише підвищити ефективність муніципального управління, а й стати основою стійкого та інклюзивного розвитку міст у післявоєнний період.

Список використаних джерел

1. Smart cities: digital solutions for a more livable future. McKinsey Global Institute. 2018. URL: <https://surli.cc/rqmtkm>
2. Smart cities and communities. European Commission. Digital Strategy. 2024. URL: <https://surli.li/kxizix>
3. How Barcelona is taking back control of its smart city data. Wired. 2020. URL: <https://surli.li/tapftv>
4. Open Data Maturity Report 2023. European Commission. 2023. URL: <https://surli.li/uzjff>
5. Smart Regions Community: Мінцифра оголошує про запуск спільноти для лідерів цифрової трансформації в регіонах. Міністерство цифрової трансформації України. 2022. URL: <https://surli.li/pnytsq>

Сікало Максим Володимирович,

*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 СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ У ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Цифрові технології глибоко проникли у всі сфери життя, зокрема й у медицину, охоплюючи лікарів, пацієнтів, їхні родини та медичні служби. Складний процес цифрової трансформації відбувається за безпосередньої та активної участі державних інституцій.

Слід зазначити загальну тенденцію переходу цифрової трансформації соціально-економічної системи як об'єкта публічного управління від інструментальної до субстанціональної моделі ролі цифрових технологій – проактивного реагування на виклики цифрової епохи через вертикальну інтеграцію систем штучного інтелекту та розподілених реєстрів у механізми стратегічного планування та інституційної адаптації в системі охорони здоров'я. Цифрові технології є не просто засобами автоматизації окремих функцій (електронні документообіги, портали держпослуг), підвищення продуктивності, покращення доступу до інформації, не просто змінюють інструменти управління, а трансформують саму суть соціально-економічних процесів, механізмів взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Цей перехід змінює не лише способи надання медичних послуг, але й переосмислює саму природу системи охорони здоров'я як суспільної інституції.

Цифрова трансформація охорони здоров'я (Digital Health Transformation) стала глобальним трендом, що покликаний підвищити якість, доступність і ефективність медичних послуг через впровадження телемедицини, електронних медичних записів (ЕМЗ), штучного інтелекту (ШІ) та аналітичних платформ. Водночас російсько-українська війна спричинила масштабні руйнування медичної інфраструктури та соціальних сервісів, що висуває нові вимоги до публічного врядування постконфліктного періоду.

Таблиця 1. – Приклади переходу з інструментального на суб-станціональний рівень розуміння ролі цифрових технологій в Україні

Table 1. – Examples of the transition from the instrumental to the substantive level of understanding the role of digital technologies in Ukraine

Компонент	Інструментальний рівень	Субстанціональний рівень
Component	Instrumental level	Substantial level
еHealth	Платформа обліку пацієнтів	Ядро для створення системи прогностного управління здоров'ям населення
Е-рецепт	Механізм спрощення виписування ліків	Інструмент формування прозорого фармацевтичного ринку та моніторингу доступності медикаментів
Теле- та мобільна медицина	Альтернатива візитам у віддалених регіонах	Повноцінна платформа для хронічного моніторингу, психічного здоров'я, реабілітації
Медичні дані	Статистика для МОЗ	Аналітичний ресурс для стратегій державної політики

Дослідження трансформації регулювання публічних послуг Європейської Комісії демонструє, що успіх цифрових ініціатив залежить від прозорості, участі громадян та міжвідомчої координації. У контексті війни необхідними стають швидкі адаптаційні механізми та гнучкі управлінські моделі, здатні реагувати на гуманітарні ризики [2].

Цифрова трансформація в медицині супроводжується цілим рядом викликів. Одним з найважливіших і найважчих для реалізації, особливо в умовах конвенційної та гібридної війни, є забезпечення безпеки даних. Захист персональних даних пацієнтів від несанкціонованого доступу, збереження конфіденційності медичної інформації та запобігання її витоку є критично важливим завданням, оскільки будь-яке порушення цих принципів може призвести до серйозних наслідків, таких як втрата довіри пацієнтів, репутаційні ризики для медичних установ та порушення законодавства.

Водночас, в умовах війни на ринку праці спостерігається як і загальний дефіцит кадрів, так і дефіцит фахівців, здатних ефективно працювати з цифровими технологіями, що стримує їх швидке впровадження в систему охорони здоров'я. Це, зокрема, пов'язано з

тим, що сучасні навчальні програми додипломної та післядипломної освіти для медичних працівників часто не передбачають достатньої підготовки в галузі інформаційних технологій.

Не зважаючи на втрати та загрози, сучасна електронна система охорони здоров'я України не тільки зберіглась, але й набуває постійного розвитку, на сьогодні є складною інтегрованою системою, яка включає в себе не лише електронні медичні записи, але й низку спеціалізованих інформаційних систем, які забезпечують цільне функціонування системи, відповідно до державної політики у сфері цифрової трансформації охорони здоров'я [1]. Ці системи покликані створити умови для надання якісних та доступних медичних послуг для всіх громадян країни, серед яких можна виділити: систему донорства крові (eКров), систему управління запасами лікарських засобів (e-Stock), аналітична систему MedData, систему безперервного професійного розвитку (БПР), систему трансплантації (ЄДІСТ), систему епідеміологічного нагляду (eСЕН), систему моніторингу соціально значущих хвороб, телемедицину, інструменти аналітики та візуалізації (дашборди та інші інтерактивні інструменти, які дозволяють медичним працівникам та адміністраторам швидко отримувати огляд необхідної інформації у зручному для сприйняття форматі), медичне законодавство. Крім зазначених систем, існує широкий спектр інших цифрових інструментів, які покликані покращити якість та доступність медичної допомоги. Це можуть бути чат-боти для консультацій, мобільні додатки для самодіагностики, онлайн-платформи для навчання медичних працівників та багато іншого.

Подальша цифрова трансформація системи охорони здоров'я в рамках публічного врядування у післявоєнний період передбачає низку викликів:

1. Відновлення інфраструктури та подолання цифрового розриву: руйнування лікарень та ЛІС (локальних інформаційних систем) вимагає одночасного відновлення фізичної й цифрової інфраструктури; віддалені регіони потребують доступу до інтернету та базової цифрової грамотності населення [3].

2. Нормативно-правове поле та стандартизація: необхідна оновлена регуляція захисту персональних даних, взаємодії різних МІС та єдності форматів ЕМЗ; важливим є прийняття законодавчих норм для використання ШІ в діагностиці, що захищатиме пацієнтів від алгоритмічних помилок [4].

3. Кібербезпека критичних систем: під час та після воєнних дій зростає загроза кібератак - необхідно інтегрувати їхню протидію в національну стратегію відбудови; розбудова міжвідомчих координаційних центрів для моніторингу кіберзагроз і швидкого реагування є пріоритетом [2].

4. Координація центральних і місцевих органів влади: відсутність чіткої вертикалі прийняття рішень призводить до дублювання витрат та неузгодженості дій; ефективними є моделі публічно-приватного партнерства (ППП) для залучення інвестицій та прискорення запуску проектів.

5. Людський капітал та цифрова грамотність: перекваліфікація медичного персоналу із застосуванням методик дистанційного навчання й уніфікованих тренінгів; суспільна довіра до цифрових сервісів формується через відкритість процесів, публічне обговорення і доступ до даних.

6. Фінансування та стійкість проектів: обмеженість бюджетних ресурсів потребує відбірних процедур та моніторингу ефективності цифрових ініціатив; розробка індикаторів доступності, якості та економічної ефективності дозволить адаптувати програми за даними моніторингу.

Можна зробити висновки, що цифрова трансформація системи охорони здоров'я в післявоєнній Україні має базуватися на комплексному підході, що поєднує технічну модернізацію, розвиток людського капіталу і вдосконалене публічне врядування з переходом від інструментального до субстанціонального розуміння ролі цифрових технологій. Головні виклики – відновлення інфраструктури, нормативно-правова адаптація, кібербезпека, координація на всіх рівнях і стале фінансування.

Список використаних джерел

1. Digital transformation of healthcare in Ukraine. Main. URL: <https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini-2> (Ukrainian) (date of application: 16.10.2024).
2. Matytsina O., Ivanov I. Digital Transformation of Public Authorities in Wartime: The Ukrainian Case. *J Inf Policy*. 2024. URL: scholarlypublishingcollective.org
3. Tyshchenko V., Bielousov Y., Yemets V., Borodenko T., Beder D. The impact of digital transformation on the development of post-war regions of Ukraine. *Amazonia Investiga*. 13(81). URL: researchgate.net/publication/385929541
4. Malakhov K.S. Insight into the Digital Health System of Ukraine (eHealth): Trends, Standards, Legislative Revisions. *Int J Telerehabil*. 2023. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10754247>

Швайко Мар'яна Леонідівна,

кандидат економічних наук, доц.,

доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

Гавриленко Микита Олександрович,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

кафедри фінансів, банківської справи та страхування

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ДЕРЖАВНІ ПОСЛУГИ ЯК СЕРВІС: АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ SAAS ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Цифрова трансформація публічного сектору демонструє революційні результати з 10-50-кратним зниженням витрат на транзакції та 85-97% скороченням часу обробки запитів громадян. Глобальний ринок приватних цифрових сервісів для Government as a Service (GaaS) і розумного уряду у 2023 р. вже досяг \$34,44 млрд з прогнозованим зростанням 20,2% щорічно до 2030 року, коли обсяг ринку сягне 125,5 мільярда доларів. Ці вражаючі цифри свідчать про масштабну трансформацію традиційних підходів до надання державних послуг, де принципи Software as a Service (SaaS) стають основою для кардинальної модернізації публічного управління. Зростаюча мобільність громадян у світі, поширення цифрових технологій та підвищені очікування щодо якості сервісів створюють унікальну можливість для переосмислення ролі держави як надавача послуг.

Традиційна модель публічного управління базувалася на принципах бюрократичного адміністрування, де держава виступала як монополістичний надавач послуг з вертикальною структурою управління, і ця модель, хоча і забезпечувала стабільність та єдність стандартів, часто характеризувалася низькою ефективністю, складністю процедур та обмеженою адаптивністю до змінних потреб громадян. Буквально новітня концепція «державні послуги як сервіс» базується на переосмисленні ролі держави від бюрократичного надавача послуг до інтелектуальної платформи, яка забезпечує безперервний, масштабований та персоналізований доступ до

публічних сервісів. Естонський досвід демонструє найбільш зрілу практичну реалізацію цієї концепції через програму e-Residency, яка станом на 2024 рік охопила понад 122 300 користувачів зі 170 країн світу. Програма генерує 31 мільйон євро прямих податкових надходжень лише за перше півріччя 2024 року, а загальний економічний внесок е-резидентів через використання місцевих бізнес-послуг складає додаткові 11 мільйонів євро щорічно. Фактично, ця ініціатива перетворила естонське цифрове громадянство на підписну послугу глобального масштабу, де користувачі отримують доступ до цілісної екосистеми державних та приватних сервісів через єдину безпечну автентифікацію.

Таблиця. – Порівняльний аналіз SaaS-принципів у державному та приватному секторах

Table. – Comparative analysis of SaaS principles in the public and private sectors

Принцип SaaS The principle of SaaS	Приватний сектор Private sector	Державний сектор Public sector
Модель оплати	Підписка, pay-per-use, freemium	Безкоштовно для громадян, можливі B2B послуги, міжнародна співпраця
Клієнтський досвід	Фокус на користувацькому досвіді, персоналізація, self-service	Citizen-centric дизайн, доступність, інклюзивність, мультиканальність
Метрики успіху	Revenue, churn rate, CAC, LTV, NPS	Citizen satisfaction, service adoption, cost per transaction, digital inclusion
Масштабованість	Горизонтальне масштабування для зростання бізнесу	Масштабування для обслуговування всіх громадян, пікові навантаження
Безпека даних	Захист IP та клієнтських даних	Критично важлива безпека персональних даних, національна безпека
Інновації	Швидкі ітерації, A/B тестування	Більш консервативний підхід, extensive testing, regulatory compliance
Доступність	99.9% SLA, 24/7 підтримка	Критично важлива доступність, disaster recovery, business continuity

*Джерело: розробка автора.

*Source: author's development.

Адаптація ключових принципів SaaS (Software as a Service) у публічному секторі вимагає творчого переосмислення традиційних бізнес-моделей з урахуванням специфіки державних функцій та соціальних цілей. Замість класичної комерційної підписної моделі держави впроваджують інноваційну концепцію «Citizens as Subscribers», де громадяни «підписуються» на персоналізовані державні сервіси через цифрову ідентичність, отримуючи проактивні послуги на основі життєвих подій та особистих потреб. Сінгапурська система SingPass яскраво ілюструє цей підхід, обслуговуючи 5 мільйонів користувачів з вражаючим 97% охопленням громадян, обробляючи колосальні 41 мільйон транзакцій щомісяця через 2700 різноманітних послуг від 800 державних агенцій. Задоволеність громадян сінгапурськими цифровими послугами зросла з 78% у 2018 році до 86% у 2024 році, а задоволеність бізнесу підвищилася з 69% до 77% за той же період.

Метрики ефективності, успішно запозичені з SaaS-індустрії, проходять адаптацію для точного вимірювання успіху державних послуг та створення системи безперервного покращення. Британський досвід надає найбільш детальну картину конкретних результатів масштабної цифровізації публічних послуг. Оформлення водійських прав онлайн коштує лише 0,22 фунта порівняно з 6,62 фунта при поштовому обслуговуванні, що демонструє вражаючі 97% зниження витрат на одну транзакцію. Загальна економія від цифрової трансформації британського уряду склала 1,7 мільярда фунтів у 2024 році, а розрахунковий потенціал щорічної економії при повній цифровізації може сягнути 45 мільярдів фунтів, що еквівалентно 4-7% усіх державних витрат.

Net Promoter Score для державних послуг демонструє значні варіації ефективності між різними агенціями, підкреслюючи важливість фокусу на користувацькому досвіді. NASA досягає вражаючого 99-го перцентилу задоволеності користувачів завдяки інтуїтивним інтерфейсам та високій надійності сервісів, тоді як Служба внутрішніх доходів США (IRS) перебуває лише на 16-му перцентилі серед федеральних агенцій. Служба національних парків США досягає 94-го перцентилу, демонструючи NPS на рівні 40-50%, що є чудовим результатом навіть для комерційного сектору. Ці дані яскраво ілюструють, що технологічні можливості самі по собі не гарантують успіху - критично важливим є фокус на дизайні користувацького досвіду та постійному вдосконаленні сервісів на основі зворотного зв'язку.

Хмарна інфраструктура формує критичний технологічний фундамент для успішної реалізації SaaS-моделей у публічному секторі, забезпечуючи необхідні масштабованість, надійність та економічну ефективність. Федеральний уряд США інвестує 6,6 мільярда доларів щорічно у хмарні технології з стабільними темпами зростання 9-10% на рік, що відображає стратегічну важливість цифрової інфраструктури. Amazon Web Services утримує лідерство з 31-33% ринку хмарної інфраструктури, Microsoft Azure займає 20-25%, а Google Cloud контролює 10-11%, при цьому ця «велика трійка» разом формує домінуючі 66% всього глобального ринку хмарних послуг. Організації стабільно повідомляють про 20-40% зниження операційних витрат завдяки міграції до хмарних рішень, що робить цей перехід економічно обґрунтованим навіть для консервативних державних структур.

Велика Британія демонструє системний підхід через запровадження G-Cloud Framework, що об'єднує понад 1200 сертифікованих постачальників та надає доступ до 13 000 різноманітних хмарних послуг, генеруючи щорічну економію 1,32 мільярда фунтів. США ініціювали амбітну програму FedRAMP 20x у березні 2025 року для кардинального прискорення процесів безпекової авторизації хмарних рішень з місяців до тижнів через впровадження 80% автоматизованої валідації. Ця ініціатива має на меті подолати одну з найбільших перешкод для впровадження хмарних технологій у федеральному секторі – тривалі та бюрократичні процедури сертифікації безпеки.

Service Level Agreements у державному секторі встановлюють значно більш жорсткі стандарти доступності та надійності порівняно з комерційними SLA, що відображає критичну важливість безперебійної роботи публічних сервісів. Критичні урядові системи вимагають 99,999% доступності, що дозволяє максимум 5,2 хвилини простою протягом цілого року, тоді як стандартний промисловий рівень допускає 99,9% з 43 хвилинами простою на місяць. Час відповіді на критичні інциденти жорстко обмежується 30 хвилинами, стандартні інциденти мають 4-годинну мету вирішення, а некритичні сервісні запити обробляються протягом 24-48 годин. Ці високі стандарти обумовлені тим, що збої у державних системах можуть мати серйозні наслідки для національної безпеки, громадського порядку та базових прав громадян.

API-економіка в публічному секторі демонструє експоненційне зростання, трансформуючи способи взаємодії між різними державними системами та створюючи нові можливості для інновацій. Центральна платформа api.data.gov управляє понад 450 API від 25 федеральних агенцій США, включаючи критично важливі сервіси від Міністерства сільського господарства, Міністерства торгівлі, Міністерства освіти та NASA. Станом на 2024 рік, 57% всього інтернет-трафіку складають API-запити, що представляє вражаюче 9,6-кратне зростання порівняно з 2013 роком. Урядові API обслуговують мільйони запитів щомісяця від приватних розробників, державних систем та міжнародних партнерів, а прогнозований обсяг ринку API-шлюзів досягне 1,6 мільярда доларів до 2024 року з стабільним 10,2% щорічним зростанням.

Данія встановила світовий еталон цифровізації державних послуг, досягнувши вражаючих результатів через систематичний підхід та довгострокові інвестиції у цифрову інфраструктуру. Система MitID охоплює 96,6% населення країни старше 15 років, обслуговуючи 5,5 мільйона активних користувачів та обробляючи колосальні 89 мільйонів транзакцій щомісячно з високим рівнем задоволеності 83%. Національний портал borger.dk отримав 111,5 мільйона відвідувань у 2024 році, а система Digital Post обробила 54,8 мільйона офіційних повідомлень лише в четвертому кварталі 2023 року. Фінляндія демонструє найкращі показники цифровізації в Європейському Союзі з інтернет-проникненням 97,8% та найвищим рейтингом цифровізації 90,6 балів з 100 можливих порівняно із середнім показником ЄС 79,4 бала, при цьому 82% населення володіють базовими цифровими навичками.

Автоматизація державних процесів через передові технології RPA та штучного інтелекту створює безпрецедентні можливості для підвищення ефективності та звільнення людських ресурсів для більш складних завдань. 74% організацій у світі активно впроваджують роботизовану автоматизацію процесів, а глобальний ринок RPA демонструє експоненційне зростання з 13,86 мільярда доларів у 2023 році до прогнозованих 64,47 мільярда доларів у 2032 році з вражаючим щорічним темпом зростання 27,7%. Конкретні результати впровадження вражають своєю ефективністю: JPMorgan Chase економить 360 000 годин щорічно у юридичному відділі завдяки AI-рішенням, компанія Lumen скоротила час підготовки комерційних пропозицій з 4 годин до 15 хвилин, а федеральний уряд США впро-

вадив понад 1000 роботизованих рішень, які звільняють щорічно 1,5 мільйона годин робочого часу для більш важливих завдань.

Імміграційна служба США (USCIS) демонструє найбільш переконливі результати цифровізації через кардинальне скорочення часу обробки різних категорій заявок та підвищення якості обслуговування. Час обробки дозволів на роботу для біженців скоротився з 7,1 до 4 місяців, а дозволи для умовно звільнених осіб обробляються тепер за 0,9 місяця замість попередніх 6,1 місяця, що означає вражаюче 85% скорочення термінів. Управління з контролю за продуктами та ліками (FDA) скоротило час обробки критично важливих заявок на 93% через комплексне впровадження роботизованої автоматизації, а разом ці результати демонструють, що правильно спроектована автоматизація може одночасно підвищити швидкість, точність та задоволеність користувачів державними послугами.

Економічний вплив зростаючої популяції «цифрових кочівників» створює нові виклики та унікальні можливості для розвитку транснаціональних SaaS-моделей у публічному управлінні. 35-40 мільйонів цифрових номадів у світі генерують щорічний економічний внесок 787 мільярдів доларів, а 41 країна вже запровадила спеціальні візи для залучення цієї високоосвіченої та економічно активної категорії мобільних працівників. Прогнози експертів вказують на стрімке зростання до 1 мільярда цифрових номадів до 2035 року, що змінить вимоги до державних послуг та створить попит на seamless транснаціональні сервіси. Це явище вимагає розробки принципово нових підходів до надання державних послуг, які можуть працювати поза межами традиційних національних кордонів.

Лідери автоматизації в різних секторах стабільно досягають 22-37% зниження операційних витрат з вражаючою окупністю інвестицій від 30 до 200% у перший рік впровадження, а потенційний довгостроковий ROI може сягати 300%. 89% співробітників повідомляють про значно вищу задоволеність роботою завдяки автоматизації рутинних та повторюваних завдань, що дозволяє їм зосередитися на творчих та аналітичних аспектах діяльності. 92% організацій відзначають суттєве покращення відповідності регуляторним вимогам через RPA, оскільки автоматизовані процеси забезпечують більшу точність, послідовність та повноту документування всіх операцій порівняно з ручними процесами.

Майбутнє розвитку SaaS-моделей у публічному управлінні буде критично залежати від здатності органічно інтегрувати штуч-

ний інтелект та машинне навчання для передбачення потреб громадян та надання по-справжньому проактивних послуг. Прогнозована аналітика дозволяє державним системам автоматично ініціювати надання релевантних послуг на основі життєвих подій громадян, персональних обставин та прогнозованих потреб, як це вже успішно реалізовано в естонській системі життєвих подій, де громадяни автоматично отримують пропозиції щодо доступних послуг при народженні дитини, зміні місця проживання або інших значущих подіях. Блокчейн-технології можуть революціонізувати прозорість та довіру в державному управлінні через незмінні записи всіх транзакцій та рішень.

Ключові виклики успішного впровадження включають критичну необхідність забезпечення найвищого рівня кібербезпеки, абсолютного захисту персональних даних громадян та системного подолання цифрового розриву серед різних демографічних груп населення. Експерти прогнозують, що 861 000 робочих місць у державному секторі можуть бути автоматизовані до 2030 року з потенційною економією 17 мільярдів фунтів лише у Великій Британії, що створює нагальну потребу в масштабних програмах перекваліфікації та підготовки персоналу до роботи в нових умовах. Успішна трансформація вимагає не лише технологічних інвестицій, але й фундаментальних організаційних та культурних змін у способах мислення та роботи державних службовців.

Досвід країн-лідерів переконливо демонструє, що стратегічні інвестиції в цифрову трансформацію на основі SaaS-принципів приносять конкретні, вимірювані та довгострокові результати у вигляді значної економії бюджетних коштів, кардинального підвищення операційної ефективності та суттєвого покращення задоволеності громадян якістю державних послуг, створюючи міцний фундамент для більш відповідального, результативного та громадяно-центричного публічного управління в цифрову епоху.

Список використаних джерел

1. Smart Government Market Size, Share & Trends Report 2023-2030. Grand View Research. 2024. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/smart-government-market-report> (дата звернення: 29.05.2025).
2. Digital Efficiency Report. GOV.UK. 2024. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/digital-efficiency-report/digital-efficiency-report> (дата звернення: 29.05.2025).
3. Estonian e-Residency attracts record interest and revenue in 2024. Invest in Estonia. 2024. URL: <https://investinestonia.com/estonian-e-residency-attracts-record-interest-and-revenue-in-2024/> (дата звернення: 29.05.2025).

4. Building A Smart Nation With Tangible Benefits For Our Citizens And Businesses. Smart Nation Singapore. 2024. URL: <https://www.smartnation.gov.sg/media-hub/press-releases/building-a-smart-nation-with-tangible-benefits-for-our-citizens-and-businesses/> (дата звернення: 29.05.2025).

5. Numbers and Statistics. Agency for Digital Government Denmark. 2024. URL: <https://en.digst.dk/numbers-and-statistics/> (дата звернення: 29.05.2025).

6. Finland 2024 Digital Decade Country Report. European Commission. 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/finland-2024-digital-decade-country-report> (дата звернення: 29.05.2025).

7. Essential Api Statistics In 2024. ZipDo. 2024. URL: <https://zipdo.co/statistics/api/> (дата звернення: 29.05.2025).

8. 50+ RPA Statistics You Need to Know. Flobotics. 2025. URL: <https://flobotics.io/blog/rpa-statistics/> (дата звернення: 29.05.2025).

Литвинець Галина Миколаївна,

*директорка Департаменту цифрової трансформації Харківської міської ради,
м. Харків, Україна*

ЦИФРОВА СТІЙКІСТЬ МІСТА ХАРКОВА ПІД ЧАС ВІЙНИ: ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ДИСПЕТЧЕРСКУ СЛУЖБУ «1562»

Повномасштабна російська військова агресія проти України створила нову реальність для європейського континенту – реальність, у якій війна стала не тимчасовим явищем, а середньостроковою умовою функціонування соціально-економічних та адміністративних систем міста. Харків, щодня піддається масованим ракетним та артилерійським обстрілам, що призвели до руйнування близько 30% міської інфраструктури. Попри всі руйнування, міська влада зуміла зберегти доступність 95% адміністративних послуг, що робить Харків унікальним прикладом «військової стійкості». Особливе місце в забезпеченні міської стійкості займає диспетчерська служба «1562», яка пройшла повний реінжиніринг та цифрову трансформацію в умовах війни. З початком активних бойових дій кількість звернень громадян зросла у 3-4 рази, досягаючи у пікові періоди 7000 звернень на добу при довоєнних показниках 1500-2000 звернень. Водночас тематика звернень суттєво розширилася, включаючи питання евакуації, гуманітарної допомоги, психологічної підтримки, реєстрації пошкоджень житла. Унікальність харківського кейсу полягає в формуванні цілісної парадигми «цифрової військової

стійкості», що поєднує комплексний реінжиніринг адміністративних процесів із впровадженням сучасних цифрових технологій.

Концепція міської стійкості (urban resilience) пройшла значну еволюцію від вузького трактування як здатності відновлюватися після стихійних лих до комплексного розуміння динамічної адаптивності міських систем в умовах різноманітних викликів. Meerow та співавтори визначають міську стійкість як «здатність міської системи та всіх її соціально-екологічних і соціально-технічних мереж у часовому та просторовому масштабах підтримувати або швидко повертатися до бажаних функцій у випадку порушення, адаптуватися до змін і швидко трансформувати системи». Ця концептуалізація підкреслює багатовимірність та процесуальність стійкості, виходячи за межі статичного розуміння спроможності «відскоку» до докризового стану.

Особливе значення для нашого дослідження має концепція «антикрихкості» Н. Талеба, яка виходить за межі традиційного розуміння стійкості як здатності витримувати стреси та шоки. За визначенням Талеба, антикрихка система «не просто витримує випробування часом, але й покращується під впливом волатильності, випадковості, безладу та стресорів». Продовжуючи цю концепцію у площину міського управління, можна сказати, що по-справжньому стійке місто має демонструвати здатність використовувати кризу як каталізатор інноваційного розвитку та системного вдосконалення своїх структур. Саме в цьому аспекті досвід Харкова представляє особливий інтерес, демонструючи, як екзистенційні загрози воєнного часу стимулювали прискорену цифрову трансформацію муніципальних служб.

Далі розглянемо харківський кейс на прикладі трансформації диспетчерської служби «1562» в умовах війни. Служба була створена у 2007 році як єдиний координаційний центр для комунікації між мешканцями та міськими службами з широкого спектру питань життєзабезпечення міста. До початку повномасштабного вторгнення служба обробляла в середньому 1500-2000 звернень на добу, маючи штат 16 операторів, які працювали в дві зміни. Основними функціями служби були прийом та обробка звернень громадян щодо проблем у сфері житлово-комунального господарства, благоустрою, транспортного забезпечення, надання довідкової інформації та консультацій. Служба функціонувала за принципом «єдиного вікна» та забезпечувала цілодобовий прийом звернень із можливістю їх подальшої маршрутизації до відповідних міських служб.

З початком війни характер роботи служби кардинально змінився. Внаслідок систематичних обстрілів міста кількість звернень зросла до 7000 на добу в пікові періоди, при цьому тематика звернень суттєво розширилася. Окрім традиційних питань ЖКГ, громадяни почали звертатися з питань евакуації, гуманітарної допомоги, психологічної підтримки, реєстрації пошкоджень житла. Одночасно служба зіткнулася з проблемою скорочення персоналу через вимушену евакуацію частини операторів та обмеженою технічною спроможністю приймати значно збільшений потік звернень. У пікові години під час обстрілів служба втрачала до 50% дзвінків через недостатню пропускну здатність існуючої системи.

Впровадження цифрових технологій: архітектура та функціональність. Для подолання викликів воєнного часу ДС «1562» пройшла повний реінжиніринг та цифрову трансформацію, впровадивши комплексну IT-екосистему. Нова система складається з чотирьох ключових компонентів: прикладна програма для автоматизації реєстрації звернень, веб-портал з інтерактивною картою, мобільний додаток та сервер IP-телефонії. Програмний комплекс забезпечує автоматизацію процесів прийняття та реєстрації повідомлень мешканців, автоматизовану класифікацію запитів, адаптивну маршрутизацію до профільних служб, інформування мешканців про результати виконання робіт та автоматизований контроль строків і якості виконання. Алгоритми класифікації та маршрутизації зареєстрованих повідомлень забезпечують невідкладну передачу інформації відповідальним виконавцям – профільним міським службам.

Особлива увага приділена прозорості обробки звернень та зручності користування сервісами. Мешканці можуть подавати повідомлення як за коротким телефонним номером 1562, так і через веб-портал або мобільний застосунок, які надають можливості додавати фото проблемних ситуацій, переглядати статус проходження звернення до його кінцевого виконання та отримувати повідомлення про планові та аварійні відключення послуг. Впровадження системи автоматизованого сповіщення дозволило зменшити навантаження на операторів call-центру, оскільки населення заздалегідь інформується про заплановані роботи. Це рішення виявилось критично важливим в умовах частих аварійних ситуацій внаслідок обстрілів.

Кількісні показники трансформації. Статистичні дані демонструють вражаючу ефективність впровадженої системи. За пе-

ріод з 1 січня 2023 року по 13 квітня 2025 року службою було отримано 1 108 106 дзвінків, зареєстровано 1 200 932 повідомлення та успішно виконано 1 165 856 звернень, що становить 97,1% виконаних звернень. Перевищення кількості зареєстрованих повідомлень над кількістю дзвінків (108,4%) свідчить про ефективність альтернативних каналів комунікації та зростаючу мультиканальність взаємодії з громадянами. За цей же період було зроблено 5 902 293 оголошень служб, що демонструє масштабну інформаційну роботу з населенням в умовах військового стану. Інтенсивна інформаційна діяльність служби забезпечується автоматизованими системами сповіщення для невідкладного інформування населення про аварійні ситуації та планові роботи.

Аналіз географічного розподілу звернень демонструє нерівномірність, що корелює з інтенсивністю обстрілів у різних частинах міста. Найбільша кількість звернень надходить із Шевченківського (19,3%) та Салтівського (18,1%) районів – густонаселених територій, що регулярно потерпають від обстрілів. Річна динаміка звернень виявляє значні коливання: від мінімальних 36 277 у лютому 2025 р. до пікових 72 993 у листопаді 2024 року. Суттєві піки спостерігалися в періоди інтенсивних обстрілів та низьких температур, які спричиняють додаткове навантаження на комунальні служби.

Ключові залежності цифрової стійкості. На основі аналізу функціонування ДС «1562» виявлено три критичні залежності, що мають вирішальне значення для забезпечення муніципальної стійкості. Перша залежність демонструє прямий зв'язок між рівнем впровадження цифрових технологій та адаптивністю муніципальної служби до різних змін у навантаженні. Впровадження програмного комплексу дозволило не лише оперативно реєструвати звернення, а й невідкладно направляти повідомлення мешканцям про планові та аварійні відключення, що зменшило навантаження на операторів і нівелювало необхідність додаткових звернень. Ця залежність підтверджує гіпотезу, що рівень впровадження цифрових технологій прямо пропорційний стресостійкості муніципальних сервісів під час кризових ситуацій.

Друга залежність – інверсна між розподіленістю інфраструктури та вразливістю до фізичних пошкоджень. Перехід від централізованої до розподіленої архітектури дозволив підвищити доступність системи під час відключень електроенергії до 99,3%. Ця залежність демонструє, що рівень стійкості муніципальної сис-

теми обернено пропорційний ступеню централізації її фізичних та інформаційних активів.

Третя залежність показує прямий зв'язок між рівнем автоматизації процесів та здатністю забезпечувати сервіс в умовах кадрового дефіциту. Високий рівень відпрацювання звернень (97%) на фоні зростання обсягів робіт свідчить про те, що впровадження цифрових рішень дозволяє зберігати якість міських сервісів попри складні умови воєнного стану.

Таблиця 1. – Ключові показники діяльності Диспетчерської служби «1562» до та після цифрової трансформації

Table 1. – Key performance indicators of the Dispatch Service «1562» before and after digital transformation

Показник Indicator	До трансформації (2019-2021) Before the transformation (2019-2021)	Після трансформації (2023-2025) After the transformation (2023-2025)	Зміна Change
Середня кількість звернень на добу	1500-2000	До 7000 (пікові періоди)	+250-350%
Відсоток втрачених дзвінків у пікові години	48%	5-10%	-80%
Час обробки стандартного звернення	8-12 хвилин	3-5 хвилин	-60%
Відсоток виконаних звернень	78-82%	97,1%	+18%
Кількість каналів комунікації	1 (телефон)	3 (телефон, веб-портал, додаток)	+200%
Доступність системи під час блекаутів	45%	99,3%	+120%
Середній час реагування на аварійні ситуації	45-60 хвилин	15-20 хвилин	-70%

Концептуалізація «гібридної цифрової стійкості». Досвід Харкова дозволяє сформулювати нову парадигму «гібридної цифрової стійкості», яка кардинально відрізняється від традиційних підходів до цифровізації. На відміну від класичних моделей, що передбачають повну заміну аналогових каналів цифровими, харківська модель демонструє ефективність технологічного посилення традиційних каналів комунікації. Телефонні звернення становлять

понад 95% всіх контактів із службою, але їх обробка повністю автоматизована за допомогою цифрових технологій. Ця модель забезпечує функціональну надмірність систем – коли один канал комунікації стає недоступним, інші продовжують функціонувати. Принципи гібридності виявився критично важливим в умовах нестабільного електропостачання та періодичних відключень інтернету.

Ключовими елементами харківської моделі є збереження традиційних каналів із їх цифровим посиленням, розподілена архітектура з елементами резервування, автоматизація внутрішніх процесів при збереженні людського контролю критичних рішень, та мультиканальність взаємодії з громадянами. Модель також передбачає протоколи «аварійної деградації», що визначають мінімально необхідні функції системи за умов обмеженого доступу до ресурсів. Це дозволяє системі продовжувати роботу навіть при частковому пошкодженні інфраструктури, що є критично важливим в умовах воєнних дій.

Висновки та рекомендації для українських міст. Досвід цифрової трансформації диспетчерської служби «1562» м. Харкова демонструє можливість не лише збереження, а й покращення якості муніципальних послуг в екстремальних умовах війни. Ключовим чинником успіху стало розуміння того, що цифровізація в кризових умовах має іншу логіку, ніж у мирний час. Замість фокусу на користувацькому досвіді пріоритетом стає стійкість та безперервність сервісу. Це вимагає інвестицій передусім у внутрішні процеси обробки даних, а не у видимі інтерфейси.

Для українських міст, що стикаються з подібними викликами, харківський досвід пропонує кілька ключових рекомендацій. По-перше, необхідно розвивати гібридні системи комунікації, що поєднують традиційні та цифрові канали з функціональною надмірністю. По-друге, критично важливо впроваджувати розподілену архітектуру з елементами резервування для забезпечення стійкості до фізичних пошкоджень. По-третє, автоматизація процесів має супроводжуватися реінжинірингом усіх пов'язаних муніципальних служб для забезпечення синергетичного ефекту. По-четверте, необхідно створювати спеціалізовані підрозділи цифрової трансформації для координації впровадження інновацій та адаптації до нових викликів.

Особливого значення набуває принцип поетапності впровадження з можливістю швидкого масштабування в кризових ситуаціях. Харківський досвід показав, що система, здатна працювати з

7000 звернень на добу, має бути підготовлена заздалегідь, а не створюватися в умовах кризи. Це вимагає стратегічного планування цифрової трансформації з урахуванням потенційних екстремальних сценаріїв розвитку подій.

Цифрова стійкість Харкова стала результатом не лише технологічних інновацій, а й організаційних змін, розвитку людського капіталу та формування культури постійної адаптації до нових викликів. Цей досвід може стати основою для розробки національної стратегії цифрової стійкості українських міст в умовах тривалого воєнного стану та подальшого відновлення країни.

Чернов Євген Володимирович,

*директор напрямку діяльності «Інформаційна безпека» ТОВ «Сімкорд»,
м. Харків, Україна*

ПЕРСОНАЛЬНІ ДАНІ ЯК ЗБРОЯ ТА ЩИТ: СОЦІАЛЬНИЙ ІНЖИНІРИНГ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

Фундаментальні вади архітектури Web 2.0 створили системні уразливості в інформаційній безпеці, що дозволяють зловмисникам маніпулювати персональними даними та профілями користувачів. Ці технологічні недоліки стали основою для масштабних кампаній соціального інжинірингу, які негативно впливають на масову поведінку громадян та створюють загрози для публічного управління. На відміну від традиційного розуміння соціального інжинірингу як методу отримання доступу до інформації через психологічний вплив, сучасні реалії демонструють його еволюцію в інструмент масових маніпуляцій через підміну та спотворення персональних даних [1; 4].

Архітектура Web 2.0, побудована на принципах відкритості та інтерактивності, містить фундаментальні недоліки в забезпеченні інформаційної безпеки. Ці недоліки не є випадковими збоями, а системними проблемами, закладеними в основу технологічної парадигми. Централізовані платформи соціальних мереж, хмарні сервіси та системи управління контентом створюють єдині точки відмови, які можуть бути скомпрометовані для широкомасштабних атак на персональні дані користувачів.

Особливо небезпечним є те, що ці технологічні уразливості використовуються не лише для традиційних кіберзлочинів, а й для впливу на масову поведінку громадян, формування громадської думки та втручання в демократичні процеси. Підміна персональних профілів, створення фальшивих ідентичностей та маніпуляції з персональними даними стали звичайними інструментами політичного впливу та соціального контролю.

Далі уточнимо деякі системні вади Web 2.0 як основа для маніпуляцій. Так, фундаментальні проблеми Web 2.0 починаються з самої архітектури, яка передбачає централізоване зберігання персональних даних на серверах великих технологічних компаній: ця модель створює величезні бази даних, які стають привабливими цілями для зловмисників та водночас дозволяють самим платформам здійснювати безпрецедентний контроль над персональною інформацією користувачів. Відсутність надійної автентифікації користувачів є критичною вадою Web 2.0 [2]. Більшість платформ використовують примітивні методи підтвердження ідентичності, що дозволяє легко створювати фальшиві профілі та маніпулювати існуючими обліковими записами. Електронна пошта як основний метод верифікації може бути легко скомпрометована, а двофакторна автентифікація впроваджується непослідовно та часто може бути обійдена.

Прозорість персональних даних, яка позиціонується як перевага Web 2.0, насправді створює можливості для їх несанкціонованого збору та аналізу. Користувачі добровільно надають величезні обсяги персональної інформації, не усвідомлюючи, як вона може бути використана проти них. Системи рекомендацій та персоналізації, які аналізують поведінку користувачів, створюють детальні психологічні профілі, які можуть бути використані для маніпулятивного впливу. Відсутність децентралізації означає, що контроль над персональними даними мільйонів людей зосереджений в руках обмеженого числа технологічних корпорацій. Це створює можливості не лише для комерційного використання даних, а й для їх передачі третім сторонам, включаючи державні органи та політичні організації з різними цілями.

Маніпуляції з персональними даними в Web 2.0 створюють каскадні ефекти, які впливають на поведінку великих груп людей. Алгоритми рекомендацій, які визначають, який контент бачать користувачі, можуть бути маніпульовані для просування певних ідей

або створення хибних уявлень про реальність. Це призводить до формування «інформаційних бульбашок», де люди отримують лише ту інформацію, яка підтверджує їхні існуючі переконання.

Психологічний вплив таких маніпуляцій посилюється через ефект соціального доказу, коли люди орієнтуються на поведінку інших «людей» (чи дійсно вони є люди?) при прийнятті рішень. Коли алгоритми штучно підвищують популярність певного контенту або створюють враження широкої підтримки певних ідей, це впливає на сприйняття користувачів та їхню готовність приєднатися до певних рухів або підтримати певні рішення.

Емоційні маніпуляції через персоналізовані повідомлення стають особливо ефективними, коли вони базуються на детальних психологічних профілях користувачів. Зловмисники можуть використовувати інформацію про особисті страхи, надії та мотивації людей для створення контенту, який викликає сильні емоційні реакції та спонукає до певних дій. Масштаб впливу таких маніпуляцій стає очевидним під час важливих суспільних подій, таких як вибори або кризи. Координовані кампанії дезінформації можуть швидко поширюватися через соціальні мережі, формуючи громадську думку та впливаючи на поведінку мільйонів людей. Це створює загрози для демократичних процесів та стабільності суспільства.

Системні уразливості Web 2.0 створюють прямі загрози для ефективності та легітимності публічного управління. Коли персональні дані громадян можуть бути легко скомпрометовані або маніпульовані, це підриває довіру до державних інституцій та їхню здатність ефективно виконувати свої функції. Маніпуляції з персональними даними можуть використовуватися для втручання в демократичні процеси [3]. Вибори стають особливо вразливими до таких атак, коли зловмисники можуть використовувати персональні дані виборців для таргетованих кампаній дезінформації або для спроб вплинути на їхній вибір через емоційні маніпуляції. Відповідно, і формування громадської думки через маніпуляції в соціальних мережах може призвести до прийняття популістських рішень, які не відповідають довгостроковим інтересам суспільства. Коли громадські дебати базуються на маніпульованій інформації, це знижує якість демократичного процесу та може призвести до помилкових політичних рішень.

Кібератаки на державні системи стають більш ефективними, коли зловмисники мають доступ до персональних даних державних

службовців. Інформація про особисте життя, фінансовий стан та соціальні зв'язки чиновників може використовуватися для шантажу або для створення більш переконливих фішингових атак. А підлив довіри до державних інституцій відбувається, коли громадяни усвідомлюють, що їхні персональні дані не захищені належним чином або використовуються без їхньої згоди. Це може призвести до зниження участі громадян в демократичних процесах та зменшення ефективності державного управління.

Далі зосередимося на нових підходах до захисту та мінімізації ризиків. Системний підхід до захисту від маніпуляцій в Web 2.0 повинен базуватися на розумінні фундаментальних недоліків існуючої архітектури, а саме:

- Перехід до децентралізованих моделей зберігання та обробки даних може зменшити уразливості, пов'язані з централізованими базами даних. Блокчейн технології та інші розподілені системи можуть забезпечити більш надійну автентифікацію та цілісність даних.

- Розвиток технологій криптографічного захисту персональних даних дозволяє здійснювати обчислення над зашифрованими даними без їх розшифрування. Це може дозволити використання персональних даних для суспільно корисних цілей, таких як наукові дослідження або оптимізація державних послуг, без ризику їх компрометації.

- Впровадження строгих стандартів ідентифікації користувачів може зменшити кількість фальшивих профілів. Використання біометричних даних, державних ідентифікаторів або інших надійних методів верифікації може ускладнити створення фейкових акаунтів.

- Розробка систем раннього виявлення маніпуляцій може допомогти швидко ідентифікувати та нейтралізувати загрози. Машинне навчання може використовуватися для аналізу патернів поведінки та виявлення аномалій, які можуть свідчити про маніпулятивні кампанії.

- Підвищення цифрової грамотності населення є критично важливим для захисту від маніпуляцій. Люди повинні розуміти, як працюють алгоритми соціальних мереж, як їхні персональні дані можуть бути використані, та як розпізнавати ознаки маніпулятивного контенту.

– Розробка етичних стандартів для використання персональних даних в публічному управлінні може допомогти збалансувати потреби ефективного управління з правами громадян на приватність. Ці стандарти повинні включати принципи прозорості, підзвітності та пропорційності.

– Створення незалежних органів нагляду за використанням персональних даних може забезпечити контроль за дотриманням етичних стандартів та правових вимог. Ці органи повинні мати достатні повноваження та ресурси для ефективного нагляду [2; 4].

Розвиток технологій штучного інтелекту створює нові можливості для маніпуляцій з персональними даними. Генеративні нейронні мережі можуть створювати все більш переконливі фальшиві профілі, тексти та навіть відео, що робить виявлення маніпуляцій все більш складним. Водночас, ці ж технології можуть бути використані для захисту, створюючи більш ефективні системи виявлення фальшивих даних.

Поширення Інтернету речей створює нові джерела персональних даних, які можуть бути використані для маніпуляцій. Розумні будинки, носимі пристрої та інші підключені пристрої збирають детальну інформацію про повсякденне життя людей, що може бути використано для створення ще більш точних психологічних профілів.

Квантові обчислення можуть зробити застарілими багато існуючих методів шифрування, що створить нові уразливості для персональних даних. Водночас, квантова криптографія може забезпечити нові, більш надійні методи захисту інформації.

Геополітичні конфлікти все частіше включають кібернетичні компоненти, де маніпуляції з персональними даними стають інструментом державної політики. Це вимагає розробки нових підходів до міжнародного співробітництва в сфері кібербезпеки та захисту персональних даних.

Економічні моделі, засновані на монетизації персональних даних, можуть еволюціонувати під тиском регулювання та громадської критики. Нові бізнес-моделі, які краще захищають приватність користувачів, можуть змінити ландшафт Web 2.0 платформ.

Отже, публічне управління повинно адаптуватися до реалій цифрового світу, де маніпуляції з персональними даними стали звичайним інструментом впливу. Це вимагає розробки нових підходів до взаємодії з громадянами, які б мінімізували ризики мані-

пуляцій та водночас максимізували переваги цифрових технологій для суспільства.

Майбутнє публічного управління в цифрову епоху залежить від здатності суспільства знайти баланс між використанням переваг персональних даних для покращення якості життя громадян та захистом від їх маніпулятивного використання. Це потребує постійного діалогу між технологіями, політиками, громадянським суспільством та громадянами для розробки рішень, які будуть одночасно ефективними, етичними та безпечними.

Список використаних джерел

1. Birthriya, S. K., Ahlawat, P., Jain, A. K. A Comprehensive Survey of Social Engineering Attacks: Taxonomy of Attacks, Prevention, and Mitigation Strategies. *Journal of Applied Security Research*. 2024. Vol. 20, No. 2. P. 244–292. DOI: <https://doi.org/10.1080/19361610.2024.2372986>
2. Peltier, T. R. Social Engineering: Concepts and Solutions. *EDPACS*. 2006. Vol. 33, No. 8. P. 1–13. DOI: <https://doi.org/10.1201/1079.07366981/45802.33.8.20060201/91956.1>
3. Steinmetz, K. F., Knight, T., McCarthy, A. L. Organizational Characteristics Associated with Vulnerability to Social Engineering Deception: A Qualitative Analysis. *Victims & Offenders*. 2021. Vol. 17, No. 3. P. 421–438. DOI: <https://doi.org/10.1080/15564886.2021.1943092>
4. 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.

Анісімов Віталій Миколайович,

аспірант

кафедри фінансів, банківської справи та страхування економічного факультету
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

МІЖБЮДЖЕТНІ ТРАНСФЕРТИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

Російська повномасштабна агресія проти України кардинально змінила функціонування системи міжбюджетних трансфертів, поставивши під загрозу десятирічні здобутки фінансової децентралізації. Якщо у 2021 році обсяг базової дотації становив 58,7 мільярда гривень, а медична субвенція - 127,4 мільярда гривень, то вже у 2022 році структура міжбюджетних відносин зазнала ра-

дикальних змін через необхідність фінансування оборонних потреб та підтримки постраждалих територій. За даними Міністерства фінансів України, у 2022 році було запроваджено нові види трансфертів, включаючи субвенцію на відшкодування витрат, пов'язаних із наданням житла внутрішньо переміщеним особам, обсягом понад 2,5 мільярда гривень. Система, яка створювалася для забезпечення збалансованого розвитку територій у мирний час, змушена була адаптуватися до реалій воєнного стану за лічені місяці.

Фундаментальною проблемою стало різке скорочення податкової бази на окупованих та прифронтових територіях, що призвело до критичного зниження власних доходів місцевих бюджетів. У Донецькій області податкові надходження у 2022 році впали на 78% порівняно з 2021 роком, у Луганській – на 85%, у Херсонській – на 68%. Це змусило центральну владу переглянути механізми розрахунку міжбюджетних трансфертів, оскільки традиційні формули, що базувалися на кількості населення та рівні економічного розвитку, втратили актуальність для територій, які зазнали воєнних дій. Міністерство фінансів було змушене запровадити спеціальні коефіцієнти для розрахунку дотацій, враховуючи фактор воєнного стану та ступінь ушкодження інфраструктури.

Масштабні внутрішні міграційні процеси створили додаткові виклики для системи міжбюджетних відносин, оскільки фактична чисельність населення в регіонах кардинально відрізнялася від офіційно зареєстрованої. За оцінками ООН, станом на кінець 2022 р. в Україні нараховувалося близько 5,9 мільйона внутрішньо переміщених осіб, при цьому найбільший тиск відчули західні області країни. Львівська область прийняла понад 500 тисяч переселенців, що становило майже чверть від її власного населення, однак система міжбюджетних трансфертів не була адаптована для швидкого реагування на такі демографічні зміни. Це призвело до катастрофічного навантаження на місцеві бюджети приймаючих громад, які змушені були надавати послуги значно більшій кількості людей без відповідного збільшення фінансування.

Запровадження воєнного стану суттєво змінило пріоритети бюджетної політики, що відобразилося на структурі міжбюджетних трансфертів. У 2022 році було створено спеціальний фонд Державного бюджету, обсяг якого становив 1,13 трильйона гривень, або майже 70% від загальних видатків бюджету. Значна частина цих коштів спрямовувалася на оборонні потреби, що призвело до скорочення

фінансування соціальних програм та інфраструктурних проєктів на місцевому рівні. Медична субвенція у 2022 році була скорочена до 89,2 мільярда гривень порівняно з плановими 127,4 мільярда, а освітня субвенція – до 168,3 мільярда з планових 187,6 мільярда гривень. Ці скорочення особливо болісно вплинули на громади, які одночасно стикалися зі зростанням потреб через приплив переселенців.

Руйнування критичної інфраструктури внаслідок російських обстрілів створило нові категорії видатків, які не передбачалися у традиційній системі міжбюджетних трансфертів. За оцінками Кабінету Міністрів України, станом на березень 2023 року загальна сума прямих збитків від руйнування інфраструктури перевищила 144 мільярди доларів США. Відновлення зруйнованих об'єктів житлово-комунальної інфраструктури, медичних закладів, шкіл та доріг потребувало створення нових механізмів фінансування, що призвело до запровадження субвенції на відновлення та розбудову інфраструктури обсягом 15 мільярдів гривень у 2023 році. Однак ці кошти покривали лише незначну частину реальних потреб, оскільки масштаби руйнувань зростали щомісяця.

Енергетичні атаки російських військ на критичну інфраструктуру України створили додаткові фінансові виклики для місцевих бюджетів, особливо в частині витрат на резервне електропостачання та опалення. За даними «Укренерго», внаслідок масованих ракетних обстрілів у жовтні-грудні 2022 року було пошкоджено або знищено близько 50% енергетичної інфраструктури країни. Це змусило місцеві громади витрачати значні кошти на придбання генераторів, пального та організацію пунктів обігріву, витрати на які не закладалися у планах місцевих бюджетів на 2022 рік. Уряд був змушений виділити додаткову субвенцію на придбання автономних джерел електропостачання обсягом 2,8 мільярда гривень, проте ці кошти розподілялися з суттєвою затримкою через складність верифікації потреб кожної громади.

Система електронного адміністрування трансфертів зазнала серйозних випробувань через кібератаки та необхідність забезпечення безперервної роботи в умовах обмеженого електропостачання. Якщо до війни 98% операцій з міжбюджетними трансфертами здійснювалося в електронному форматі через систему «Електронний бюджет», то у 2022 році довелося повертатися до паперового документообігу для багатьох територій. За інформацією Державної казначейської служби, у 2022 році було зафіксовано понад 400 кібе-

ратак на фінансову інфраструктуру, що призводило до тимчасових збоїв у перерахуванні коштів місцевим бюджетам. Це особливо критично вплинуло на громади прифронтових областей, де затримки у отриманні трансфертів могли паралізувати надання життєво важливих послуг населенню.

Міграція органів місцевого самоврядування з тимчасово окупованих територій створила унікальні виклики для системи міжбюджетних відносин, оскільки традиційна прив'язка трансфертів до конкретної території втратила сенс. Станом на кінець 2022 року близько 150 органів місцевого самоврядування працювали в евакуації, продовжуючи надавати послуги своїм громадянам у різних регіонах України. Міністерство фінансів розробило спеціальний механізм фінансування таких «мобільних» місцевих адміністрацій, виділивши у 2023 році на ці цілі 1,2 мільярда гривень. Однак питання правового статусу таких трансфертів та контролю за їх використанням залишається складним через відсутність фізичного доступу до території, де традиційно мали б надаватися послуги.

Зростання видатків на соціальний захист населення в умовах війни кардинально змінило структуру місцевих бюджетів та потребу в міжбюджетних трансфертах. За даними Міністерства соціальної політики, кількість отримувачів соціальної допомоги зросла з 2,1 мільйона осіб у 2021 році до 4,7 мільйона у 2022 році. Це призвело до збільшення соціальної субвенції з 29,4 мільярда гривень у 2021 р. до 58,7 мільярда у 2023 році. Особливо гостро постало питання фінансування допомоги внутрішньо переміщеним особам, на що у 2022-2023 роках було виділено понад 45 мільярдів гривень через систему міжбюджетних трансфертів. Проте навіть такі обсяги фінансування не покривали реальних потреб, оскільки середній розмір допомоги ВПО становив лише 2200 гривень на особу на місяць.

Функціонування системи освіти в умовах війни потребувало кардинального перегляду механізмів розподілу освітньої субвенції, оскільки традиційні показники кількості учнів втратили актуальність через масові переміщення та евакуації. За даними Міністерства освіти і науки, у 2022-2023 навчальному році понад 650 тисяч учнів навчалися дистанційно через воєнні дії, а близько 300 тисяч змінили місце навчання внаслідок переміщення. Це призвело до необхідності перерозподілу освітньої субвенції протягом бюджетного року, що створювало додаткові адміністративні навантаження та ускладнювало планування видатків на місцевому рівні. Крім того,

потреба в обладнанні бомбосховищ у навчальних закладах та забезпеченні дистанційного навчання потребувала додатково 8,5 мільярда гривень, які не були закладені в первинних розрахунках освітньої субвенції.

Медична система зіткнулася з подвійним викликом: зростанням потреб через поранених та хворих на тлі руйнування медичної інфраструктури в зонах бойових дій. За інформацією МОЗ України, станом на лютий 2023 року було пошкоджено або знищено 1474 медичних заклади, що становило близько 15% від загальної кількості. Водночас навантаження на медичну систему зросло на 40% через необхідність лікування військових та цивільних поранених. Це призвело до збільшення медичної субвенції у 2023 році до 156,8 мільярда гривень, проте основна частина додаткових коштів спрямовувалася на закупівлю медикаментів та обладнання, а не на відновлення зруйнованої інфраструктури. Місцеві бюджети змушені були самостійно шукати кошти на ремонт пошкоджених медичних закладів, що створювало додаткове навантаження на і без того обмежені фінансові ресурси громад.

Сільські громади прифронтових областей опинилися в особливо складному становищі через неможливість ведення сільськогосподарської діяльності та втрату основного джерела доходів. За оцінками Міністерства аграрної політики, внаслідок війни з сільськогосподарського обігу вибуло близько 4,5 мільйона гектарів сільськогосподарських угідь, що становило майже 11% від загальної площі. Це призвело до катастрофічного падіння надходжень від плати за землю в бюджети сільських громад Донецької, Луганської, Запорізької та Херсонської областей. Для підтримки таких громад у 2023 році було запроваджено спеціальну дотацію обсягом 3,2 мільярда гривень, однак критерії її розподілу викликали дискусії через складність об'єктивної оцінки збитків в умовах активних бойових дій.

Координація між різними рівнями влади в умовах воєнного стану ускладнилася через необхідність оперативного прийняття рішень та обмежені можливості консультацій з місцевими громадами. Якщо до війни процес затвердження формул розрахунку міжбюджетних трансфертів тривав кілька місяців і передбачав широке обговорення з представниками місцевого самоврядування, то в умовах воєнного стану такі рішення приймаються централізовано протягом днів. За даними Асоціації міст України, у 2022 році було прийнято 18 постанов Кабінету Міністрів щодо зміни поряд-

ку надання міжбюджетних трансфертів, при цьому більшість з них не проходила попереднього обговорення з місцевими громадами. Це призвело до ситуацій, коли громади дізнавалися про зміни в умовах отримання трансфертів уже після їх впровадження, що ускладнювало планування видатків та реалізацію місцевих програм.

Контроль за використанням міжбюджетних трансфертів в умовах війни став значно складнішим через обмежені можливості проведення перевірок на місцях та необхідність прискореного освоєння коштів. Рахункова палата України у своєму звіті за 2022 рік зазначила, що кількість планових перевірок використання трансфертів скоротилася на 60% через неможливість доступу до прифронтових територій. Водночас зросли ризики нецільового використання коштів через послаблення контрольних процедур в умовах надзвичайної ситуації. Для вирішення цієї проблеми було запроваджено систему дистанційного моніторингу використання коштів через електронні закупівлі та звітність, проте її ефективність поки що залишається предметом дискусій серед фахівців.

Перспективи розвитку системи міжбюджетних трансфертів у післявоєнний період потребуватимуть комплексного перегляду існуючих механізмів з урахуванням нових реалій та потреб відбудови. За попередніми оцінками Світового банку, відновлення зруйнованої інфраструктури потребуватиме близько 500 мільярдів доларів протягом наступних 10 років, що вимагатиме створення нових інструментів фінансування та координації між різними рівнями влади. Досвід воєнного часу показав як слабкі місця існуючої системи, так і її адаптаційний потенціал, що має бути враховано при розробці нової моделі фінансової децентралізації для України майбутнього.

Антонюк Руслан Іванович,

аспірант

КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»,

м. Вінниця, Україна

ЕТИЧНІ ДИЛЕМИ ТА БАР'ЄРИ У ФОРМУВАННІ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Виклад основного матеріалу: Сучасні соціальні трансформації – євроінтеграція, глобалізація, децентралізація, цифровізація, а

також кризи, зокрема збройні конфлікти, так чи інакше впливають на публічну службу. Вони кажуть, що змінюють роль і функції держави, а також характер взаємодії між владою та громадянами, що потребує нових підходів до публічного управління.

У таких умовах важливо, щоб державна служба була професійною, ефективною та спроможною відповідати на сучасні виклики. Тому питання розвитку компетентностей публічних службовців має йти в ногу з часом. В контексті наших реалій особливої уваги набувають питання етики, довіри й доброчесності, які є основою відповідального управління в періоди змін та трансформацій.

Питаннями розвитку професійних компетентностей публічних службовців займалися такі науковці, як Н. В. Князева, Л. Т. Костенко, А. Р. Крушельницька, Л. В. Гордієнко, О. М. Петруня, які розглядали структурні складові, критерії оцінки та методичні підходи до формування компетентнісного потенціалу сучасного державного управління.

Зокрема, Н. В. Князева наголошує на важливості ціннісно-орієнтованого підходу до формування компетентностей, що має базуватися на принципах етичності, відповідальності та професійної доброчесності. Тоді як А. Р. Крушельницька вказує на необхідність інтеграції морально-духовного компонента в систему професійного розвитку, особливо в умовах зростаючих суспільних запитів до ефективності та прозорості управління.

Іншими схожим питання професійної доброчесності, запобігання корупційним ризикам та ролі етичних стандартів у діяльності службовців розглядали такі дослідники, як О. І. Рябченко, І. Л. Надолішній, Н. О. Чабан, Ю. П. Сурмін. У своїх роботах вони дійшли висновку, що ефективність публічного управління значною мірою залежить від морального обличчя посадовця, наявності у нього внутрішніх переконань щодо служіння суспільству та дотримання правових і етичних норм. Підсумувавши можна зробити висновок, що у роботах ці автори підкреслюють, саме етичну складову, яка компетентностей забезпечує внутрішню стійкість публічного управління до зовнішніх викликів, формує довіру громадян до інституцій та є основою якісного державотворення.

Однак, питання впливу сучасних соціальних, політичних та інформаційних викликів на процес формування етичної складової професійної компетентності залишається недостатньо дослідженим. Саме тому в межах нашого дослідження акцент зроблено на визначенні

етичних викликів, які виникають у процесі професійного становлення публічного службовця в умовах сучасного державотворення, а також на пошуку ефективних механізмів подолання таких викликів.

Варто розуміти, що професійна компетентність публічного службовця – це не лише знання та навички, а й особисті якості, цінності та етичні переконання. В Україні професіоналізм і доброчесність визначено ключовими принципами державної служби. Справжній службовець має бути патріотом, чесним, відповідальним, дисциплінованим, діяти за законом і поважати гідність інших.

Професіоналізм у публічній сфері нерозривно пов'язаний з етикою. Високий рівень моралі допомагає стати справжнім фахівцем, а якісна робота посадовця підсилює довіру громадян. Люди сприймають чиновників не лише за освітою, а й за тим, як вони дотримуються етичних норм. Якщо знання не підкріплені мораллю, зростає ризик корупції, зловживань, кумівства.

Саме тому морально-етична компетентність – це основа професійності в публічному управлінні. Державний службовець має бути прикладом чесності, відкритості та відповідальності. Етика і професіоналізм разом формують сильну, ефективну і поважну державну службу.

У професійній діяльності публічного службовця етичні дилеми є звичним викликом, особливо у період масштабних змін, війни чи криз. Вони виникають у ситуаціях, коли доводиться обирати між суперечливими цінностями – наприклад, дотриманням інструкцій чи негайною допомогою людям, лояльністю до керівництва чи справедливістю щодо суспільства.

Тож далі, розглянемо авторську класифікацію основних типів етичних дилем:

Ціннісні конфлікти, виникають, коли службовець має обирати між службовими вимогами та моральними переконаннями (наприклад, формально законне рішення проти етично правильного, але нестандартного).

Конфлікт інтересів, це поєднання приватних інтересів із владними повноваженнями, зокрема тиск родичів, знайомих або бізнесу. Уміння керувати цими ситуаціями – ключова компетентність сучасного службовця.

Політична нейтральність, здатність залишатися вірним закону і суспільству, навіть під тиском політичного керівництва. Особливо гостро це проявляється у період воєнних дій, коли дилеми

набувають драматичного характеру (наприклад, прозорість проти державної таємниці).

Нормативний розрив, коли службовець володіє знаннями етики, але не може застосувати їх через опір організаційного середовища або низький рівень мотивації. Особливо це посилюється, якщо в установі існує толерантність до хабарів, кумівства чи порушень.

Особистісні бар'єри, час від часу старші службовці можуть не сприймати нові етичні вимоги (наприклад, відкритість, гендерна рівність), тоді як молоді – мають інші цінності чи психологічні травми, що впливають на їх поведінку. Обидві категорії потребують менторства, підтримки і переорієнтації.

І це ще не повний перелік всіх дилем з якими стикаються публічні управлінці. На сьогодні зростає кількість ситуацій, у яких необхідно обирати між формально законними діями та морально обґрунтованими рішеннями. Зокрема, це стосується конфліктів інтересів, політичного тиску, порушення балансу між прозорістю та безпекою, а також впливу організаційного середовища, яке часто не підтримує етичну поведінку.

Особливої уваги заслуговують бар'єри, пов'язані з особистісними чинниками. Відмінності у сприйнятті етичних норм між поколіннями, а також вплив воєнних травм і стресів на ціннісні орієнтири молодих кадрів ускладнюють процес формування стійких професійних компетентностей. У таких умовах традиційних методів навчання вже недостатньо. Це вимагає перегляду підходів до оцінки та перевірки морально-етичного компонента професійної компетентності.

Саме тому виникає потреба у створенні цілісної системи, яка б дозволяла емпірично та об'єктивно оцінювати морально-етичний стан публічних службовців. Така система має не лише виявляти етичні ризики, а й забезпечувати підтримку для подолання викликів, сприяти розвитку моральної стійкості, підвищувати професійну спроможність кадрів і, як наслідок, зміцнювати ефективність та авторитет державного управління.

Отже, саме комплекс етичних дилем і бар'єрів - як зовнішніх, так і внутрішніх – виступає критичним фактором у формуванні професійних компетентностей публічних службовців. Це зумовлює необхідність глибшого дослідження феномену етичних дилем та бар'єрів у формуванні професійних компетентностей публічних службовців в умовах суспільних трансформацій, що і є предметом нашої наукової уваги.

Список використаних джерел

1. Князева Н. В. Професійна компетентність державних службовців: сутність, структура, шляхи формування. *Теорія та практика державного управління*. 2017. Вип. 2(57). С. 84–89.
2. Костенко Л. Т. Теоретико-методологічні основи формування професійної компетентності державних службовців. *Вісник НАДУ*. 2019. № 4. С. 21–27.
3. Крушельницька А. Р. Морально-етичні основи формування професійної компетентності державного службовця. *Публічне управління: теорія та практика*. 2021. № 1(45). С. 32–37.
4. Гордієнко Л. В. Компетентнісний підхід у підготовці державних службовців. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1200>
5. Петруня О. М. Професійна компетентність як основа ефективної діяльності державного службовця. *Вісник Чернігівського національного технологічного університету*. 2020. № 2(98). С. 144–150.
6. Рябченко О. І. Професійна етика державного службовця : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2016. 152 с.
7. Надолішний І. Л. Етичні засади публічного управління в Україні: виклики та перспективи. *Публічне урядування*. 2020. № 4(28). С. 60–68.
8. Чабан Н. О. Запобігання корупції як елемент професійної компетентності державних службовців. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 3(83). С. 51–58.
9. Сурмін Ю. П. Етика державного управління: концепції, проблеми, шляхи реалізації. *Вісник НАДУ*. 2018. № 1. С. 11–17.

Балабась Катерина Романівна,

аспірантка кафедри управління персоналом та підприємництва

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

Організації громадянського суспільства (далі – ОГС) в умовах війни в Україні наразі набули значного розвитку, оскільки постійно зростаючі потреби в гуманітарному реагуванні значно перевищили можливості та ресурси органів публічної влади різних рівнів зумовили мобілізацію зусиль громадських об'єднань та благодійних організацій для реагування на ці виклики. Відновлення громад вже

зараз є необхідністю і викликом, тож посилення інституційної спроможності ОГС як акторів, які мають досвід, ресурси та гнучкість брати участь у цих процесах є важливою.

О. Рось пропонує розуміти інституційну спроможність як «здатність інституції виконувати свої функції через забезпечення належного рівня процесів, організації та ресурсів відповідної інституції» [4, с. 99]. Іншими словами, це здатність ОГС стабільно функціонувати, досягати цілей, імплементувати проекти та взаємодіяти з іншими суб'єктами у межах правового та соціального середовища. Інституційна спроможність втілюється у ряді складових, зокрема в організаційній структурі та системі управління організацією, кадровому потенціалі, фінансовій та ресурсній сталості, досвіді співпраці з органами влади та міжнародними партнерами, репутації.

Групуючи виклики, пов'язані з інституційною спроможністю ОГС, одними з найбільш суттєвих наразі є фінансова та ресурсна сталість організацій. Більшість українських громадських об'єднань та благодійних організацій залежать від грантового фінансування. Лише у 2023 році Україна отримала 42 млрд дол. США підтримки, з яких 11,6 млрд дол. США (27%) у вигляді грантів. *Основними джерелами фінансування у 2023 р. для двох третин організацій громадянського суспільства залишалися пожертви, членські та благодійні внески або донати.* Міжнародні гранти посідали друге місце – 22 %, доходи від власної економічної діяльності використовували 18 % громадських організацій. Водночас частка організацій, котрі отримують фінансування з державного або місцевого бюджетів, дещо зросла: 2023 р. вона становила 7,9 %, тоді як 2022 р. – 5,6 % [1]. За даними опитування, проведеного МБФ «Східна Європа», спроможність респондентів (ОГС) може значно посилитись за рахунок фінансування – так вважає 68% опитаних, навчання – думка 32% респондентів, консультування – так відповіли 23% організацій [2].

Проте на початку 2025 року ситуація з фінансуванням стрімко змінилася: було призупинено значну кількість важливих проектів та програм, які реалізовувалися за підтримки американського фінансування (передусім мова йде про підтримку Агенції США з міжнародного розвитку, Інституту миру США). Закриття програм залишило бенефіціарів без підтримки та спричинило звільнення персоналу проектів, та навіть призвело до закриття окремих організацій чи українських офісів неурядових організацій (зокрема великих інституційних донорів). З іншого боку, підтримка міжнародних

організацій для українських ОГС залишається значною і дозволяє реалізовувати проекти, спрямовані зокрема і на відновлення громад.

Нинішні виклики, пов'язані з відсутністю американського фінансування, дедалі поглибили конкуренцію за фінансові ресурси серед ОГС, кількість яких в Україні зросла в рази від початку 2022 р. Логічно, що вагомою перевагою у цій конкурентній боротьбі за ресурси мав стати досвід ОГС, налагодження внутрішніх процесів в організації, проте наразі є досить багато громадських об'єднань та благодійних організацій створених після лютого 2022 року у відповідь на безпекові та гуманітарні виклики.

За даними вже згаданого вище опитування, брак коштів найбільше відчувають організації, які були створені у 2022–2023 роках (74% порівняно з 63% серед усіх опитаних), а найменше ті, хто працює від 2001 року [2]. У такій боротьбі за ресурс значення має розбудова організаційної спроможності, передусім налагодження внутрішньої бюрократії – необхідних положень, політик, стандартних операційних процедур, а також розвиток кадрового потенціалу організацій (навчання, протидії емоційному вигоранню, супервізійна робота та ін.). Вищий показник емоційного вигорання зазначили представники організацій, які були створені від 2012 по 2021 роки. Також емоційне вигорання більше притаманне тим організаціям, які зараз є релокованими [2].

Окремі виклики щодо участі ОГС у процесах відновлення та відбудови пов'язані з відсутністю чіткої загальнодержавної стратегічної рамки щодо відновлення громад та територій України, де було б визначено пріоритетні громади, регіони та сфери відновлення. Наразі ці підходи залишаються фрагментованими та неузгодженими, що створює труднощі як для планування діяльності організацій, так і для координації зусиль між різними суб'єктами. На думку сучасних науковців, частково розв'язати цю проблему можливо шляхом впровадження цифрових технологій, зокрема, в рамках системи DREAM, яка дозволяє не тільки створити реєстри об'єктів, пошкоджених внаслідок війни, але й забезпечує повне супроводження проектів відновлення, що подають територіальні громади, що, в свою чергу, має значно підвищити ефективність використання коштів держави та донорів, які спрямовані на процеси відновлення [3].

У таких умовах кожна громада вимушена вибудовувати власні підходи до відновлення, а ОГС – діяти в ситуації невизначеності,

без можливості синхронізації з загальнонаціональними пріоритетами. Додатковим фактором, який послаблює інституційну спроможність громадського сектору, є нерівномірне територіальне представлення організацій. У той час як у великих містах та обласних центрах сформувалися потужні осередки з досвідом реалізації проєктів, доступом до фінансування та партнерств, у менш ресурсних громадах часто відсутня інфраструктура громадянського суспільства. Це призводить до того, що частина територій залишається виключеною з процесів повноцінної відбудови, а локальні потреби не отримують належної уваги. У підсумку це посилює нерівність між громадами, ускладнює відновлення соціального капіталу та підважує довіру до інституцій.

Отже, основними чинниками, які послаблюють інституційну спроможність ОГС у контексті долучення до відновлення громад є: нестабільність фінансування і залежність від зовнішнього фінансування, кадрове вигорання та нестача фахівців, відсутність чіткої загальної стратегічної рамки щодо відновлення громад на державному та місцевому рівнях, диспропорції у географічному представленні організацій. Ці фактори знижують стійкість ОГС у довготривалій перспективі. В таких умовах надзвичайно важливо зміцнювати інституційну базу організацій, інвестувати у навчання, розвивати механізми співпраці з органами місцевого самоврядування, налагоджувати горизонтальні мережі взаємодії та забезпечувати доступ до фінансових ресурсів. Лише за умов комплексної підтримки та стратегічного бачення роль ОГС у процесах повоєнного відновлення може бути повною мірою реалізована.

Список використаних джерел

1. Відверто про відновлення: результати якісного дослідження (травень–червень 2024 року). Київ. 2024. 32 с. URL: <https://api.home.ednannia.ua/upload/kch/24/07/26/Громадське%20дослідження.pdf> (дата звернення: 30.05.2025).
2. Дослідження проблем та потреб українського громадського сектору в умовах війни. Короткий звіт. Київ. 2023. 12 с. URL: https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2023/10/EU_Phoenix_short_conclusi... (дата звернення: 30.05.2025).
3. Орел Ю. Л. Публічне управління в умовах постконфліктного відновлення: українські реалії та міжнародний досвід. *Філософія та управління*. 2024. № 2. С. 1–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/phgo_2024_2_3
4. Рось О. Поняття та сутність нормативно-правового забезпечення інституційної спроможності представницьких органів місцевого самоврядування. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 97–100. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.18.97>

Баркатов Олег Ігорович,

аспірант кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНІ РИЗИКИ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ

Російська збройна агресія проти України призвела, окрім іншого, звичайно, до питання переосмислення умов і принципів фінансового управління на рівні територіальних громад, де традиційні моделі прогнозування доходів та планування видатків виявилися не лише неефективними, але й частково деструктивними в умовах постійної загрози руйнування економічної інфраструктури. Якщо до початку повномасштабної війни українські громади зосереджувалися переважно на розвитку інвестиційної привабливості та залученні міжнародних грантів для модернізації комунальних послуг, то в реаліях воєнного стану пріоритети сильно змістилися у бік забезпечення елементарного виживання та підтримання критично важливих функцій життєзабезпечення населення. Дослідження фінансової спроможності територіальних громад за 2024 рік демонструють парадоксальну ситуацію: попри руйнування значної частини податкової бази та масову міграцію населення, більшість громад не лише зберегли функціональність, але й виявили неочікувано високу адаптивність до екстремальних умов функціонування [1]. Ця тенденція особливо контрастує з досвідом багатьох європейських муніципалітетів, які під час економічних криз 2008-2012 років зазнавали значно більших фінансових втрат навіть за відсутності прямих воєнних загроз.

Структура фінансово-інвестиційних ризиків в умовах воєнного стану кардинально відрізняється від класичних моделей, описаних у міжнародній практиці муніципального менеджменту, оскільки поєднує елементи форс-мажорних обставин з довгостроковими структурними деформаціями економічного середовища. Воєнно-операційні ризики, які практично не розглядалися в попередніх теоретичних концепціях управління громадами, нині стали домінуючим фактором планування, що включає не лише пряме

фізичне руйнування об'єктів комунальної власності внаслідок обстрілів, але й втрату контролю над значними територіями разом з розташованими на них бюджетоутворюючими підприємствами [2]. Міграційно-демографічні ризики набули безпрецедентного масштабу, коли громади західних областей змушені обслуговувати населення, чисельність якого перевищує довоєнні показники у 2-3 рази, тоді як східні громади втратили до 80% мешканців, але зберегли всю інфраструктуру, що потребує постійного обслуговування. Експерти вимушені використовувати для розрахунків дані про чисельність населення станом на 01.01.2022 з урахуванням внутрішньо переміщених осіб, що створює значні методологічні складнощі та знижує точність фінансового планування [1]. Водночас інфраструктурні ризики трансформувалися з традиційних проблем зносу основних засобів у комплексні виклики відновлення критично важливих об'єктів в умовах постійної загрози повторних ударів, що вимагає принципово нових підходів до оцінки економічної доцільності капітальних інвестицій.

Кількісні показники фінансового стану громад у 2024 році розкривають глибину трансформацій, які відбулися в системі місцевих фінансів: середня сума доходів загального фонду на одного мешканця склала 8182,8 грн, тоді як видатки досягли 11652,3 грн на особу, що означає структурний дефіцит у розмірі понад 42% від доходної частини [1]. Порівняно з довоєнними показниками 2021 р., коли більшість громад демонстрували збалансованість або навіть профіцит місцевих бюджетів, поточна ситуація вимагає кардинального перегляду концептуальних основ фінансового планування та пошуку альтернативних джерел покриття дефіциту. Попри це, аналіз показує, що за підсумками 2023 року понад 70% територіальних громад зберігають високий, оптимальний або задовільний рівні фінансової спроможності, що свідчить про ефективність механізмів адаптації до нових умов функціонування [8]. Така стійкість особливо вражає на тлі того, що багато європейських муніципалітетів під час фінансової кризи 2008-2012 років втрачали кредитоспроможність при значно менших відносних втратах доходів. Регіональна диференціація залишається критичним чинником, оскільки громади Донецької, Запорізької та Херсонської областей отримали додаткове фінансування у розмірі 1,3 млрд грн, що лише частково компенсує їхні надзвичайні витрати на забезпечення безпеки та відновлення [7].

Інноваційні механізми раннього попередження ризиків базуються на принципово нових технологічних рішеннях, які поєднують елементи штучного інтелекту з краудсорсинговими платформами збору інформації від мешканців громад у режимі реального часу. Цифрові платформи моніторингу, розроблені українськими ІТ-компаніями спеціально для умов воєнного стану, дозволяють відстежувати не лише традиційні фінансові індикатори, але й такі специфічні показники, як рівень пошкоджень критичної інфраструктури, динаміка міграційних потоків та ефективність використання гуманітарної допомоги. Система градації ризиків за п'ятьма рівнями (непереборний, дуже високий, високий, помірний та задовільний), затверджена Кабінетом Міністрів України, створює можливість диференційованого підходу до розподілу обмежених ресурсів та пріоритизації антикризових заходів [4]. Предиктивна аналітика на основі машинного навчання виявилася особливо ефективною для прогнозування каскадних ефектів у випадку руйнування ключових об'єктів інфраструктури, що дозволяє громадам заздалегідь розробляти сценарії альтернативного забезпечення критично важливих послуг. Порівняно з західними аналогами, українські системи раннього попередження демонструють значно вищу адаптивність до умов високої невизначеності та здатність інтегрувати різноманітні джерела інформації в єдину аналітичну картину.

Диверсифікація джерел фінансування в умовах воєнного стану набула характеристик, які кардинально відрізняються від мирного часу, коли основним завданням було залучення комерційних інвестицій та грантового фінансування розвиткових проєктів. Міжнародна донорська підтримка трансформувалася з інструменту модернізації у механізм виживання: станом на початок 2024 року на спеціальний рахунок НБУ для допомоги Силам оборони надійшло майже 35 млрд грн від міжнародних партнерів, включаючи приватні пожертви громадян США, Великобританії, Німеччини та інших країн [6]. Муніципальні облігації, які до війни розглядалися переважно як інструмент фінансування капітальних проєктів, нині адаптуються під потреби швидкого залучення коштів для відновлення зруйнованої інфраструктури з урахуванням підвищених ризиків для інвесторів. Державно-приватне партнерство зазнало концептуальних змін у напрямку створення гібридних моделей співпраці, де приватний партнер бере на себе не лише комерційні, але й частину воєнних ризиків в обмін на державні гарантії та піль-

гові умови оподаткування. Впровадження з 1 січня 2024 року механізмів страхування інвестицій від воєнних ризиків створило прецедент для міжнародної практики муніципального фінансування в умовах збройних конфліктів [7]. Особливо цікавим є досвід тих небагатьох громад Заходу і Центру України, які змогли залучити фінансування через краудфандингові платформи, організовані українською діаспорою по світу, що вказує на потенціал інноваційних фінансових інструментів для подолання обмежень традиційного кредиту.

Адаптивне бюджетне планування в умовах екстремальної невизначеності вимагає відмови від класичних річних циклів на користь динамічних моделей, які дозволяють коригувати фінансові плани залежно від оперативної ситуації на фронті та зміни міжнародної підтримки. Сценарне планування, яке раніше використовувалося переважно для стратегічного розвитку, нині стало повсякденним інструментом тактичного управління, коли громади одночасно розробляють оптимістичний сценарій (стабілізація ситуації), реалістичний (продовження конфлікту низької інтенсивності) та песимістичний (ескалація бойових дій) варіанти бюджету. Rolling forecast методологія забезпечує щомісячне оновлення прогнозів з урахуванням фактичних показників виконання бюджету, динаміки гуманітарної допомоги та змін у системі державних трансфертів, що дозволяє підтримувати відносну керованість фінансовими процесами навіть в умовах часткої зміни зовнішніх умов. Резервні фонди антикризового реагування формуються не лише з традиційних бюджетних залишків, але й включають матеріальні резерви (пальне, продукти харчування, медикаменти), валютні резерви для закупівель за кордоном та домовленості про екстрену фінансову підтримку з громадами-побратимами з інших країн.

Цифрові технології управління фінансовими ризиками в українських громадах розвиваються випереджаючими темпами порівняно з мирним часом, оскільки екстремальні умови стимулюють швидке впровадження інноваційних рішень без тривалих бюрократичних процедур погодження. Blockchain-технології знайшли практичне застосування не лише для забезпечення прозорості фінансових операцій, але й для створення незмінних реєстрів пошкоджень майна, що критично важливо для подальших компенсаційних виплат та міжнародних арбітражних процедур. Штучний інтелект адаптується під специфічні потреби воєнного часу: алгоритми ма-

шинного навчання аналізують кореляції між інтенсивністю обстрілів, економічною активністю та надходженнями до місцевих бюджетів, що дозволяє прогнозувати фінансові наслідки військових операцій з точністю до 85-90%. Мобільні додатки для громадян еволюціонували від простих інформаційних платформ до повноцінних інструментів краудсорсингу, через які мешканці повідомляють про пошкодження інфраструктури, потреби у гуманітарній допомозі та готовність до волонтерської участі у відновлювальних роботах. Інтеграція цих додатків з муніципальними фінансовими системами дозволяє в режимі реального часу коригувати розподіл бюджетних коштів відповідно до фактичних потреб територій. Порівняно з аналогічними системами, які використовуються в країнах НАТО для управління наслідками природних катастроф, українські розробки демонструють значно вищу швидкість адаптації до мінливих умов та інтеграції з міжнародними гуманітарними системами.

Інституційні механізми координації антикризового управління зазнали революційних змін, еволюціонувавши від традиційних вертикальних структур до мережевих моделей горизонтальної взаємодії між громадами, які виявилися значно ефективнішими в умовах часткової дисфункції центральних органів влади. Центри управління кризами, створені на рівні громад, інтегрують функції фінансового планування, координації волонтерських ініціатив, взаємодії з військовими підрозділами та управління гуманітарними потоками, що дозволяє приймати комплексні рішення без тривалих узгоджень з обласним чи державним рівнем. Міжмуніципальне співробітництво набуло форм, які не мають аналогів у світовій практиці: громади об'єднують не лише фінансові ресурси, але й створюють спільні резерви палива, медикаментів та продовольства, розробляють взаємні схеми евакуації населення та обміну критично важливими фахівцями. Партнерські відносини з банківськими установами трансформувалися у напрямку створення спеціальних кредитних продуктів з відстроченням платежів до завершення воєнного стану та можливістю конвертації боргових зобов'язань у державні цінні папери. Найбільш інноваційним виявився досвід створення міжгромадських страхових пулів, де кілька десятків громад об'єднують кошти для взаємного страхування від воєнних ризиків, що дозволяє знизити вартість страхових премій та забезпечити швидкі виплати без участі комерційних страхових компаній.

Таблиця 1. – Інноваційні механізми управління фінансово-інвестиційними ризиками територіальних громад

Table 1. – Innovative mechanisms for managing financial and investment risks of territorial communities

Тип ризику Type of risk	Традиційний механізм Traditional mechanism	Інноваційний механізм Innovative mechanism	Ключові переваги Key benefits
Воєнно-операційний	Резервні фонди	Предиктивна аналітика + страхування	Превентивність, компенсація втрат
Міграційно-демографічний	Корегування нормативів	Динамічне планування на основі Big Data	Точність прогнозів, оперативність
Інфраструктурний	Поточний ремонт	IoT-моніторинг + превентивне обслуговування	Зниження витрат, підвищення надійності
Фінансовий	Бюджетні резерви	Диверсифіковане фінансування + FinTech	Стабільність, доступність капіталу

Система індикаторів фінансової стійкості доповнилася показниками, які відображають специфіку функціонування в умовах воєнного стану та дозволяють порівнювати ефективність різних моделей антикризового управління між громадами з подібними початковими умовами. Коефіцієнт фінансової автономії адаптований з урахуванням тимчасового характеру гуманітарної допомоги та необхідності поступового повернення до самофінансування, що особливо важливо для планування повоєнного відновлення. Індекс диверсифікації доходів включає нові категорії надходжень (міжнародні гранти, краудфандинг, компенсації за пошкоджене майно), а також враховує стабільність та передбачуваність різних джерел фінансування в довгостроковій перспективі. Коефіцієнт швидкості мобілізації резервів відображає здатність громади швидко залучати додаткові ресурси у кризових ситуаціях, що виявилось критично важливим для виживання в перші місяці війни. Новий показник – індекс міжгромадської солідарності - вимірює рівень взаємодопомоги між територіальними одиницями та ефективність розподілу ресурсів на регіональному рівні. Порівняльний аналіз демонструє, що

громади з вищими показниками цифровізації фінансових процесів та більш розвинутою системою міжмуніципального співробітництва демонструють на 25-30% кращі результати за всіма індикаторами стійкості порівняно з громадами, які покладаються переважно на традиційні методи управління.

Отже, можна зробити такі два **висновки**. По-перше, український досвід управління фінансово-інвестиційними ризиками в умовах воєнного стану демонструє синтез традиційних методів муніципального менеджменту з радикально інноваційними технологічними рішеннями, що дозволило територіальним громадам не лише зберегти функціональність, але й розвинути нові компетенції антикризового управління, які значно перевершують міжнародні стандарти готовності до надзвичайних ситуацій. По-друге, зміни в системі управління ризиками під впливом воєнного стану створила передумови для формування принципово нової моделі місцевого самоврядування, заснованої на мережевій взаємодії, цифровій інтеграції та адаптивному плануванні, яка в повоєнний період може стати основою для побудови найбільш стійкої та ефективної системи муніципального управління в Європі.

Список використаних джерел

1. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. Портал «Децентралізація». URL: <https://decentralization.ua/news/19455>
2. Територіальні громади в умовах воєнного стану: як забезпечити ефективне управління в контексті пріоритетів повоєнного розвитку. Громадський Простір. URL: <https://www.prostir.ua>
3. Ключові питання бюджетів територіальних громад та бюджетного процесу 2024 року. Всеукраїнська Асоціація ОТГ. URL: <https://hromady.org>
4. Освіта у воєнний час - як перевірити область у переліку громад за рівнем ризику. Освіта 24. URL: <https://24tv.ua/education>
5. Інтегрована модель системи управління інноваційним розвитком територіальних громад. Аспекти публічного управління. URL: <https://aspects.org.ua>
6. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості у період воєнного стану в Україні. НІСД. URL: <https://niss.gov.ua>
7. Україна починає страхувати своїх інвесторів від воєнних та політичних ризиків. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua>
8. Порівняльний аналіз фінансової спроможності територіальних громад (на основі показників 2021 та 2023 років). Центр політико-правових реформ. URL: <https://pravo.org.ua>

Басюк Олександр Петрович,

аспірант кафедри управління персоналом та підприємництва

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

заступник генерального директора ТОВ «Сімкорд»,

м. Харків, Україна

ЦИФРОВІ ФОНДИ ПУБЛІЧНИХ ПРОГРАМ: ТОКЕНІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ АКТИВІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ

Трансформація публічного фінансування в епоху цифрових технологій вимагає переосмислення фундаментальних підходів до управління державними ресурсами та забезпечення доступу громадян до соціальних послуг. Концепція цифрових фондів публічних програм на основі токенизації державних активів представляє інноваційний механізм подолання структурних обмежень традиційної централізованої моделі фінансування, що характеризується високими транзакційними витратами, обмеженою фінансовою інклюзією та недостатньою оперативністю розподілу ресурсів.

Токенизація державних активів означає перетворення бюджетних коштів та прав на державні послуги у цифрові токени - програмовані одиниці вартості, що існують на блокчейн-платформі та містять вбудовану логіку використання. На відміну від традиційних грошових переказів, токенизовані активи можуть бути запрограмовані для конкретних цілей – наприклад, токен соціальної допомоги може бути використаний лише для придбання продуктів харчування або оплати комунальних послуг, що гарантує цільове використання державних коштів. Цифрові механізми фінансування базуються на смарт-контрактах - автоматизованих програмах, що виконують умови угоди без втручання посередників, забезпечуючи прозорість та незмінність правил розподілу ресурсів.

Фінансова інклюзія у контексті цифрових фондів означає забезпечення рівного доступу всіх категорій населення до державних фінансових послуг та соціальної підтримки незалежно від географічного розташування, рівня доходів, віку чи технологічної грамотності. Традиційна банківська система створює бар'єри для значної частини населення через вимоги до документообігу, мінімальних

балансів та фізичної присутності у відділеннях. Цифрові токени можуть бути отримані та використані через мобільні додатки без необхідності відкриття банківського рахунку, що розширює охоплення державних програм до категорій громадян, які раніше були виключені з формальної фінансової системи.

Механізм функціонування цифрових державних фондів базується на створенні гібридної системи, що поєднує переваги блокчейн-технологій з вимогами державного фінансового контролю. Кошти державної цільової програми розміщуються на спеціальному казначейському рахунку та реєструються у формі токенизованих активів, які фактично представляють права на отримання відкладеної оплати за надання послуг або поставку товарів. Лише при виконанні робіт, надання послуг чи поставки обладнання та заданих умов, підрядник за програмою отримує право на відкладену оплату і може реалізувати його, після чого кошти зі спеціального казначейського рахунку зараховуються на банківський рахунок підрядника.

Практична реалізація такої моделі потребує комплексного платформного рішення, здатного забезпечити безпечну обробку великих обсягів фінансових транзакцій при збереженні балансу між прозорістю та конфіденційністю. Архітектурно, таке рішення може базуватися на окремому сегменті блокчейн-системи, оптимізованому для публічного сектору, з використанням захищених контейнерів облікових записів, системи одноразових адрес та модулів відстеження транзакцій для органів контролю. Вузли мережі контролюються різними учасниками – Міністерством фінансів, Державною казначейською службою, розпорядниками коштів та громадськими організаціями, що забезпечує децентралізований контроль при збереженні державних гарантій.

Аналіз світового досвіду демонструє значний потенціал цифрових механізмів для підвищення ефективності гуманітарних та соціальних програм. Всесвітня продовольча програма ООН через платформу «Building Blocks» у Йорданії заощадила еквівалент 2,4 мільйона доларів на банківських комісіях, що становить приблизно один відсоток від загального бюджету програми. В Україні ця ж платформа координувала надання допомоги 65 організаціями, дозволивши заощадити близько 67 мільйонів доларів на попередженні дублювання зусиль у наданні допомоги. Проект УВКБ ООН

Stellar Aid Assist забезпечив надання допомоги понад 1500 людям на суму 1,1 мільйона доларів з майже миттєвим переказом коштів безпосередньо отримувачам, минаючи складні банківські процедури, що особливо важливо для людей з окупованих територій, де банківські послуги недоступні.

Порівняльний аналіз ефективності традиційних та цифрових механізмів фінансування виявляє кардинальні переваги токенизованих систем у ключових параметрах управління державними ресурсами. Традиційна централізована модель характеризується транзакційними витратами, що за оцінками експертів сягають 5-7% від загального бюджету програм через необхідність утримання розгалуженої бюрократичної інфраструктури, залучення посередників та оплати банківських комісій. За оцінками компанії «Artificial Fiscal Intelligence», внаслідок слабкої прозорості та корупції глобальні втрати складають близько \$4,5 трільйона на рівні загального сектору державного управління, що становить 5% світового валового внутрішнього продукту.

Цифрові фонди дозволяють радикально знизити ці витрати через автоматизацію процесів та усунення посередників. Смарт-контракти виконують роль автоматизованих менеджерів програми, забезпечуючи програмний контроль за цільовим використанням коштів без суб'єктивного втручання чиновників. Час від прийняття рішення про надання допомоги до її фактичного отримання бенефіціаром скорочується з тижнів до годин, що критично важливо у кризових ситуаціях. Прозорість використання коштів підвищується до абсолютного рівня завдяки незмінному блокчейн-реєстру всіх транзакцій, що практично унеможливорює корупційні схеми та «розчинення» ресурсів по дорозі від держбюджету до кінцевих бенефіціарів програми.

Особливо важливим аспектом цифрових фондів є їх потенціал для підвищення фінансової інклюзії маргіналізованих груп населення. Внутрішньо переміщені особи, мешканці сільської місцевості, особи похилого віку та інші вразливі категорії часто стикаються з географічними, технологічними та бюрократичними бар'єрами при отриманні традиційних фінансових послуг. Токенизовані виплати можуть бути отримані через мобільні додатки без відкриття банківського рахунку, що розширює охоплення державних програм до ста відсотків цільової аудиторії. Досвід програми «Підтримка» в Україні

продемонстрував готовність громадян до використання цифрових сервісів – за першу добу було подано 2,5 млн заявок, а за три місяці роботи програми – 12 млн заявок, що стало наймасовішою послугою за всю історію України.

Технологічна архітектура цифрових фондів передбачає інтеграцію з існуючими системами електронного урядування для забезпечення безшовного досвіду отримання державних послуг. Верифікація отримувачів може здійснюватися через інтеграцію з державними електронними реєстрами, що дозволяє смарт-контрактам автоматично перевіряти відповідність критеріям програми без втручання чиновників. Наприклад, контракт на виплату допомоги малозабезпеченим сім'ям може самостійно звернутися до блокчейн-реєстру населення чи доходів, переконавшись, що конкретна родина має право на отримання коштів, і виконати транзакцію без бюрократичних затримок і черг.

Ризики впровадження цифрових фондів пов'язані передусім з технологічними викликами кібербезпеки та регуляторною невизначеністю. Захист від хакерських атак вимагає впровадження найсучасніших криптографічних методів та багаторівневої системи контролю доступу. Потенційні технічні збої можуть призвести до тимчасової недоступності коштів, що особливо критично для соціальних програм. Правовий статус токенизованих активів потребує чіткого врегулювання в українському законодавстві, зокрема внесення змін до Бюджетного кодексу для легалізації смарт-контрактів як інструменту виконання бюджету та запровадження експериментального правового режиму для пілотних проектів.

Впровадження цифрових фондів має відбуватися поетапно з урахуванням специфіки різних типів державних програм та готовності цільових груп до використання цифрових технологій. Початковий етап доцільно реалізувати для соціальних виплат з простими критеріями надання допомоги та обмеженою кількістю отримувачів. Наступним кроком може стати розширення на програми професійної підготовки, де токени представляють права на навчальні послуги, та програми підтримки малого бізнесу з автоматичним вивільненням коштів при досягненні визначених показників зайнятості або обороту.

Інтеграція з технологіями штучного інтелекту створює додаткові можливості для оптимізації роботи цифрових фондів. Алгорит-

ми машинного навчання можуть аналізувати ефективність різних програм та автоматично коригувати параметри розподілу ресурсів. Предииктивна аналітика дозволить прогнозувати майбутні потреби у фінансуванні та превентивно адаптувати програми до змінних умов. Системи автоматичного моніторингу можуть виявляти аномалії у використанні токенів та сигналізувати про потенційні зловживання без людського втручання.

Соціальний вплив цифрових фондів виходить за межі простого підвищення ефективності розподілу ресурсів. Прозорість використання коштів через публічний блокчейн-реєстр сприяє відновленню довіри громадян до державних інститутів, що є критично важливим для успіху будь-яких реформ. Можливість громадського моніторингу витрачання бюджетних коштів у режимі реального часу створює передумови для формування більш активної громадянської позиції та участі у публічному управлінні. Крім того, використання цифрових токенів вимагає від громадян освоєння базових навичок цифрової грамотності, що сприяє загальному підвищенню технологічної культури суспільства.

Таблиця 1. – Порівняльна ефективність традиційних та цифрових механізмів фінансування державних програм: емпіричні дані міжнародного досвіду

Table 1. – Comparative effectiveness of traditional and digital mechanisms for financing government programs: empirical data from international experience

Критерій порівняння Criterion of comparison	Традиційна модель Traditional model	Цифровий фонд Digital fund	Документовані результати Documented results	Джерело даних Data source
Транзакційні витрати	5-7% бюджету програми	~1% бюджету програми	Економія \$2,4 млн у Йорданії (WFP)	Building Blocks, WFP
Попередження дублювання	Відсутнє	Автоматичне	Економія \$67 млн в Україні	Building Blocks, 65 організацій
Час надання послуги	Тиждні/місяці	Години/дні	Обробка 2,5 млн заявок за добу	Програма єПідтримка
Фінансова інклюзія	Обмежена банківською системою	Через мобільні додатки	1500+ осіб без банківських рахунків	Stellar Aid Assist, УВКБ ООН

Міжнародний контекст розвитку цифрових валют центральних банків створює сприятливе середовище для впровадження токенизованих механізмів державного фінансування. Естонський досвід використання блокчейн-технології KSI для забезпечення цілісності державних реєстрів демонструє можливість безпечного впровадження розподілених систем на національному рівні. Динамічна коаліція з питань забезпечення та стандартизації блокчейну при Форумі ООН з управління Інтернетом у грудні 2023 року оголосила про запуск пілотного проекту створення Децентралізованої Автономної Організації для організацій державного сектору, що підтверджує зростаючий інтерес міжнародної спільноти до блокчейн-рішень у публічному управлінні.

Ключові перепони та обмеження для початку обговорення та реалізації цифрових фондів в Україні зосереджені навколо інституційної інерції традиційної бюрократичної системи та недостатньої готовності регуляторного середовища до радикальних технологічних інновацій. Бюджетний кодекс України наразі не передбачає можливості автоматичного розподілу коштів через алгоритми без участі розпорядників бюджету, що вимагає законодавчих змін або створення експериментального правового режиму. Відсутність спеціалізованих кадрів у державних органах, здатних розробляти та впроваджувати блокчейн-рішення, створює кадровий дефіцит для реалізації таких проектів. Консервативність фінансових регуляторів та побоювання щодо кібербезпеки критичної фінансової інфраструктури можуть стати серйозною перешкодою для отримання необхідних дозволів та сертифікацій. Крім того, низький рівень цифрової грамотності частини населення, особливо у сільській місцевості та серед осіб похилого віку, може обмежити охоплення цільових груп на початкових етапах впровадження.

Стратегічне значення впровадження цифрових фондів для України полягає у можливості позиціонування країни як лідера інновацій у сфері публічного управління та залучення міжнародних інвестицій у технологічні проекти. Успішна реалізація таких ініціатив може стати каталізатором модернізації всієї системи державного управління та забезпечити фундаментальний перехід від централізованої директивної моделі до технологічно опосередкованої системи розподіленого прийняття рішень, де головними принципами стають прозорість, програмованість, автоматична верифікація та алгоритмічна координація державних ресурсів.

Оптимальною стратегією початку впровадження цифрових фондів публічних програм є створення обмеженого пілотного проєкту у сфері соціальних виплат з використанням існуючої інфраструктури «Дії» як, уявимо, базової урядової платформи для ідентифікації користувачів та інтеграції з державними реєстрами. Такий пілот має охоплювати не більше 10-15 тисяч отримувачів з простими критеріями надання допомоги, використовувати вітчизняні блокчейн-рішення для забезпечення технологічної незалежності та передбачати паралельну роботу з традиційною системою для мінімізації ризиків. Успішна демонстрація економії бюджетних коштів, підвищення швидкості надання послуг та посилення прозорості на обмеженій вибірці створить емпіричну базу для обґрунтування масштабування системи та отримання політичної підтримки для необхідних законодавчих змін.

Бахасє Роман Дмитрович,

аспірант кафедри управління персоналом та підприємництва

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ БРЕНДУ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасний розвиток територіальних громад (далі – ТГ) стикається з численними викликами, що вимагає нових підходів до управління, і одним із яких є стратегічний брендинг. Формування бренду громади – це не просто створення логотипа чи гасла, а комплексна робота зі зміцнення її репутації, формування позитивного іміджу та стимулювання соціально-економічного розвитку. Практика впровадження бренду на рівні окремих ТГ показує, що саме бренд може стати ефективним інструментом, оскільки він сприяє залученню інвестицій, розвитку туризму, підвищенню рівня впізнаваності громади та зміцненню її внутрішньої згуртованості через створення єдиного іміджу та посилення комунікаційних стратегій.

Варто зазначити, що проблематика брендингу територіальних громад наразі активно розробляється вітчизняними науковцями, чії дослідження зосереджені на стратегічному позиціонуванні територій, розвитку інвестиційного потенціалу громад, впровадженні

інструментів комунікаційної політики тощо [1; 2; 4]. Це формує підґрунтя для подальших практичних напрацювань і підсилює теоретичну та практичну складову обраної теми дослідження.

Брендинг ТГ – це не просто візуальний стиль або логотип. Це стратегічний інструмент публічного управління, що впливає на сприйняття громади зовнішніми аудиторіями і водночас формує відчуття приналежності серед мешканців.

Першим етапом в процесі розробки бренду завжди має бути глибокий аналіз потенціалу громади. Він охоплює її історичну спадщину, соціокультурні характеристики, економічні ресурси, географічне положення та ключові точки зростання. Саме така аналітична основа дозволяє виявити унікальну цінність громади, сформулювати її позиціонування та чітко визначити, у чому її відмінність від інших. Не менш важливо вже на цьому етапі залучати представників громади: місцевих мешканців, підприємців, небайдужу громадськість, молодь. Їхня участь у процесі формування бренду підвищує рівень довіри, забезпечує автентичність і гарантує подальше сприйняття бренду як власного надбання громади.

Одним з вдалих прикладів розробки та впровадження бренду є досвід Слобожанської селищної територіальної громади Чугуївського району Харківської області. Тут реалізовано комплексний підхід: створено логотип, розроблено власну кольорову гаму, типографіку, візуальні елементи для формування публічного простору. При розробці бренду увагу було приділено не лише зовнішній айденیتیці, а й її інтеграції у щоденні управлінські процеси через брендбук, оновлення візуальної стилістики офіційного сайту, оформлення у відповідному стилі публічних заходів, ділову документацію тощо.



Рисунок 1. – Логотип Слобожанської селищної ТГ

Figure 1. – Logo of the Slobozhansk Village TG

Окреме місце посіла адаптація дизайну до локальних сенсів, завдяки чому бренд виглядає не як нав'язаний ззовні, а як природне продовження історичних особливостей та ідентичності громади



Рисунок 2. – Сучасне оформлення зображень знакових місць Слобожанської селищної ТГ

Figure 2. – Modern design of images of iconic places of the Slobzhansk settlement TG



Рисунок 3. – Імплементція елементів бренду Слобожанської селищної ТГ у публічному просторі

Figure 3. – Implementation of the Slobzhanska Village TG brand elements in public space

Серед ключових викликів, які постають у процесі впровадження бренду, варто назвати відсутність відповідної кваліфікації персоналу в органах місцевого самоврядування, складність адаптації бренд-концепцій до різних управлінських контекстів та ризики фрагментарного використання елементів бренду без системної інтеграції у комунікаційну політику громади. Саме тому важливою є підготовка спеціалістів, навчання

команд, формування чіткої стратегії та закладення механізмів сталості у вигляді регламентів, внутрішніх інструкцій, планів впровадження.

Безумовно, що в таких умовах невпинно зростає й науковий інтерес до теми брендування громад, особливо в контексті стратегічного управління та повоєнного відновлення. Це пов'язано з тим, що бренд дедалі частіше розглядається не як маркетинговий інструмент, а як механізм територіального менеджменту – інструмент впливу на соціальні процеси, інституційну спроможність і конкурентоспроможність громад. Відповідно, дослідження у цій сфері мають зосереджуватися на вивченні зв'язку між брендом і рівнем довіри до влади, обсягами залучених ресурсів, показниками згуртованості мешканців громади тощо.

Таким чином, підбиваючи підсумки цієї доповіді, слід відзначити, що процес практичної складової розробки та впровадження бренду на рівні територіальних громад – це, насамперед, управлінський процес, який вимагає стратегічного мислення, фахової підготовки та довіри з боку мешканців. Його результатом має бути не тільки зростання рівня впізнаваності громади, а й формування нової якості місцевого управління – партисипативного, відкритого, прозорого, орієнтованого на співпрацю та розвиток. Успішний бренд громади – як якісно зібрана мозаїка: кожен фрагмент – історія, емоція, ідентичність. Відповідно, надалі наукові дослідження у сфері брендингу громад доцільно поглиблювати в контексті розробки методики оцінки ефективності та результативності впроваджених брендів.

Список використаних джерел

1. Дудкіна О., Чикало І. Брендинг як інструмент підвищення конкурентоспроможності територіальної громади. Економіка та суспільство. 2024. 66. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-48>
2. Євтушенко О. Н., Суслов М. М., Верба С.М. Брендинг території громади – механізм формування локальної ідентичності та фактор конкурентоспроможності. *Public Administration and Regional Development*. 2021. № 13. С. 622–649. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2021.13.04>
3. Офіційний сайт Слобожанської міської ради, міського голови, виконавчого комітету. URL: <https://km-sov.gov.ua/>
4. Y. Orel et al. Strengthening local community growth through strategic governance: challenges and solutions. *International journal of ecosystems and ecology science (IJEES)*. 2025. Vol. 15, no. 1. P. 45–54. DOI: <https://doi.org/10.31407/ijeess15.105>

Бачинський Михайло Петрович,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
м. Київ, Україна

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ: ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ РОЗВИТКУ

У сучасних умовах цифрової трансформації освітньої сфери публічне управління стикається з низкою суттєвих викликів, що впливають на ефективність забезпечення якості освіти. Одним із ключових є фрагментарність цифрових рішень, яка проявляється у відсутності єдиного стандартизованого підходу або інтегрованої платформи для впровадження цифрових технологій, така розрізненість ініціатив ускладнює координацію зусиль різних учасників освітнього процесу та створює перешкоди для системного контролю якості.

Крім того, значною проблемою залишається нерівність доступу до цифрових ресурсів, що обумовлена соціально-економічними та територіальними відмінностями [1]. Це призводить до дисбалансу в можливостях користування інтернетом, сучасними інформаційно-комунікаційними пристроями та якісним цифровим навчальним контентом, що в свою чергу негативно впливає на рівень освітніх послуг у різних регіонах країни.

Важливим бар'єром на шляху цифрової трансформації освіти є також відставання нормативно-правової бази. Існуючі законодавчі акти та стандарти часто не встигають адаптуватися до швидкоплинних технологічних змін, що породжує правову невизначеність і ускладнює впровадження інноваційних моделей управління освітнім процесом. Не менш вагомим викликом є недостатній рівень цифрової компетентності управлінців та педагогічного персоналу. Брак знань і навичок у сфері цифрових технологій обмежує можливості ефективного застосування новітніх інструментів і методик, що істотно знижує потенціал трансформаційних процесів. Традиційні підходи до моніторингу та оцінювання якості освіти не повністю відповідають специфіці цифрового навчання. Відсутність адекватних інструментів і методик оцінки у цифровому середовищі знижує ефективність управлінських рішень та ускладнює своєчасне виявлення проблем і коригування освітніх стратегій.

Таким чином, подолання цих викликів є ключовою передумовою для успішної цифрової трансформації системи публічного управління освітою і забезпечення високої якості освітніх послуг в умовах сучасних змін.

Механізми публічного управління забезпечення якості освіти в умовах цифровізації включають комплекс заходів та інструментів, що спрямовані на адаптацію освітньої системи до сучасних технологічних викликів та ефективне використання цифрових ресурсів. Розробка і впровадження стратегій цифрової трансформації освіти передбачає створення комплексних державних програм, які чітко визначають пріоритети, цілі та засоби цифровізації освітньої сфери. Такий системний підхід дозволяє координувати дії на різних рівнях управління та забезпечує послідовність у реалізації цифрових ініціатив.

Запровадження цифрових платформ і систем управління освітнім процесом, зокрема використання електронних освітніх ресурсів та інформаційних систем управління (EMIS [2], ЄДЕБО [3]), дає змогу збирати, аналізувати та ефективно використовувати дані для прийняття управлінських рішень. Це сприяє підвищенню прозорості, оперативності та якості контролю освітнього процесу.

Сертифікація та акредитація освітніх установ із урахуванням цифрових стандартів дозволяє оновлювати процедури і критерії оцінювання якості освіти з урахуванням цифрових компетенцій та інноваційних методів навчання. Це гарантує відповідність освітніх програм сучасним вимогам і потребам цифрової економіки.

Підвищення кваліфікації управлінців і педагогів у цифровій сфері здійснюється через організацію навчальних програм, семінарів і тренінгів, що сприяють розвитку цифрових навичок і компетенцій, необхідних для ефективного впровадження і використання цифрових технологій в освітньому процесі.

Залучення партнерів з IT-сектору та міжнародних організацій сприяє розробці і впровадженню інноваційних рішень. Співпраця з технологічними компаніями, донорськими фондами і освітніми інституціями підвищує якість і доступність освіти.

Моніторинг та оцінка результатів цифровізації, здійснювані за допомогою інструментів data-driven governance, забезпечують оперативний аналіз якості освіти і дають змогу коригувати управлінські рішення на основі об'єктивних даних, що підвищує ефективність управління освітньою системою в умовах цифрової трансформації.

Таким чином, поєднання цих механізмів створює комплексну систему публічного управління, здатну забезпечити високий рівень якості освіти у цифрову епоху.

Перспективні напрями розвитку системи освіти включають інтеграцію цифрових екосистем, що передбачає формування єдиного інформаційного простору, який об'єднує всі рівні та ланки освітньої системи. Значною складовою є розвиток адаптивного управління, що полягає у впровадженні моделей керування, здатних оперативно реагувати на зміни у цифровому середовищі та враховувати зворотний зв'язок для підвищення ефективності управлінських процесів. Важливим напрямом є забезпечення рівного доступу до цифрових ресурсів і формування інклюзивного середовища шляхом реалізації програм підтримки вразливих груп населення та розвитку інфраструктури в регіонах з недостатнім рівнем цифровізації. Окрему увагу приділено посиленню аналітичних та прогностичних функцій системи освіти через застосування сучасних технологій штучного інтелекту і машинного навчання для прогнозування якості освітніх послуг та визначення майбутніх потреб галузі. Також важливим аспектом є формування культури цифрової відповідальності та безпеки, що включає розробку та впровадження стандартів інформаційної безпеки і етичних норм у цифровому освітньому середовищі.

Цифрова трансформація освіти – це складний багатогранний процес, що потребує не тільки впровадження інноваційних технологій, але й системного реформування механізмів публічного управління. Ефективність забезпечення якості освіти в цифрову епоху визначатиметься здатністю держави та її інституцій адаптуватися до нових умов, розвивати цифрові компетенції, впроваджувати прозорі та гнучкі інструменти управління. Лише комплексний підхід, що поєднує технологічні, нормативні та кадрові аспекти, може забезпечити стійкість і конкурентоспроможність української освіти в умовах постійних змін.

Список використаних джерел

1. Vorobyova O. Quality Assurance Of E-Learning In The European Higher Education Area. *Information Technologies and Learning Tool*. 2018. 64(2). С. 245–252. DOI: <https://doi.org/10.33407/itlt.v64i2.1951>
2. Education Management Information System. URL: <https://emis.uis.unesco.org>
3. ЄДЕБО. URL: <https://info.edbo.gov.ua>

Богопольський Геннадій Володимирович,

*аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика,
м. Київ, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ПОСТПАНДЕМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

В умовах постпандемічного відновлення Україна стикається з рядом викликів у процесі цифрової трансформації. Це технологічні виклики (адаптація систем до віддаленої роботи, кібербезпека), організаційні (реорганізація робочих процесів, розвиток нових компетенцій), соціальні (подолання цифрового розриву) та правові (адаптація законодавства) [9; 10; 4]. Водночас, цифрова трансформація відкриває значні можливості: прискорення цифровізації послуг, підвищення ефективності управління, розвиток інноваційних форм взаємодії з громадянами, підвищення прозорості та стимулювання економічного відновлення [1; 7]. Для успішної реалізації цифрової трансформації в Україні необхідно зосередитися на розвитку цифрової інфраструктури, підвищенні цифрової грамотності, впровадженні комплексної системи кібербезпеки, розробці єдиної архітектури електронного урядування та вдосконаленні нормативно-правової бази [5]. Для оцінки поточного стану цифрової трансформації публічного управління в Україні розглянемо ключові показники за останні 5 років (2019-2023) та проаналізуємо їх динаміку. Варто зазначити, що деякі дані за 2023 рік можуть бути неповними або прогнозованими, враховуючи поточний рік. Показники цифрової трансформації в Україні (2019-2023 рр.) (табл. 1).

Індекс розвитку електронного урядування (EGDI) показує стійке зростання з 0,6165 у 2019 р. до 0,7567 у 2022-2023 рр.. Це свідчить про значний прогрес України у сфері електронного урядування. Рейтинг України в EGDI також суттєво покращився, піднявшись з 82 місця до 46 місця в 2022-2023 рр. Особливо вражаючим є зростання кількості користувачів додатку «Дія» – з 2,5 млн у 2020 р. до прогнозованих 18 млн у 2023 р. Це свідчить про високий рівень прийняття цифрових рішень громадянами та ефективність державної політики у сфері цифровізації. Кількість доступних

електронних послуг зросла більш ніж вдвічі за п'ять років – зі 125 у 2019 р. до прогнозованих 300 у 2023 р. Це відображає активні зусилля уряду щодо розширення спектру цифрових послуг для громадян та бізнесу. Відсоток громадян, які користуються електронними послугами, також значно зріс – з 30% у 2019 р. до прогнозованих 70% у 2023 р.. Це вказує на зростаючу довіру до цифрових рішень та їх зручність для користувачів. Рівень задоволеності електронними послугами демонструє позитивну динаміку, збільшившись з 65% у 2019 р. до прогнозованих 85% у 2023 р. Це свідчить про підвищення якості та зручності цифрових послуг.

Таблиця 1. – Загальні показники цифровізації

Table 1. – General indicators of digitalization

Показник Indicator	2019	2020	2021	2022	2023	2023 р. до 2019 р. (+/-)	2023 р. до 2019 р. (%)
Індекс розвитку електронного урядування (EGDI)	0,6165	0,7119	0,7119	0,7567	0,7567	0,1402	-
Рейтинг України в EGDI	82	69	69	46	46	-36	-43,90
Проникнення інтернету (% населення)	70,1	75,0	79,0	82,0	85,0	14,9	-
Кількість користувачів Дія (млн)	-	2,5	6	14	18	15,5*	> 6,2 р.*

*Відхилення розраховано відносно 2020 р., оскільки дані за 2019 р. відсутні

*The deviation is calculated relative to 2020, as data for 2019 is not available.

Джерело: складено автором на основі даних Міністерства цифрової трансформації України [5] та звіту European Commission [12].

Source: compiled by the author based on data from the Ministry of Digital Transformation of Ukraine [5] and the European Commission report [12].

Кількість ЦНАП з електронними послугами зросла втричі за п'ять років, що свідчить про розширення доступу до цифрових послуг на місцевому рівні. Інвестиції в IT-інфраструктуру показують значне зростання, що відображає пріоритетність цифрової трансформації для уряду.

Україна демонструє значний прогрес у цифровій трансформації публічного управління, що підтверджується покращенням позицій у міжнародних рейтингах та зростанням ключових показників. Значні інвестиції в IT-інфраструктуру та навчання державних службовців створюють основу для подальшого розвитку цифрового урядування. Покращення цифрової інфраструктури, зокрема розширення покриття 4G, сприяє доступності цифрових послуг для більшої частини населення. Однак, незважаючи на значний прогрес, залишаються виклики, зокрема: необхідність подальшого підвищення цифрової грамотності населення, особливо в сільській місцевості та серед старших вікових груп; забезпечення кібербезпеки та захисту персональних даних в умовах розширення цифрових послуг; подальша оптимізація та автоматизація внутрішніх процесів публічного управління тощо. Для подальшого прогресу у цифровій трансформації публічного управління Україні необхідно: продовжувати інвестиції в розвиток цифрової інфраструктури та компетенцій; розширювати спектр електронних послуг, особливо на місцевому рівні; вдосконалювати нормативно-правову базу для забезпечення ефективного функціонування цифрового урядування; розвивати механізми електронної демократії та залучення громадян до процесів прийняття рішень; посилювати міжнародне співробітництво у сфері цифрової трансформації, особливо в контексті євроінтеграційних процесів.

Євроінтеграційні процеси мають суттєвий вплив на цифровізацію публічного сектору України, стимулюючи впровадження передових практик та технологій. Нормативно-правова гармонізація є одним з ключових аспектів впливу євроінтеграції на цифровізацію публічного сектору України. За останні роки Україна активно адаптує своє законодавство до норм ЄС у сфері цифрового розвитку та електронного урядування. Проведене дослідження цифрової трансформації публічного управління в Україні в контексті постпандемічного відновлення та євроінтеграції дозволяє зробити ряд важливих висновків. У теоретичному аспекті, цифрова трансформація виявляється комплексним процесом, що охоплює технологічні, організаційні, правові та соціальні аспекти [2]. Аналітичні висновки демонструють значний прогрес у цифровій трансформації публічного управління України, що підтверджується зростанням Індексу розвитку електронного урядування (EGDI) та збільшенням кількості прийнятих законів, гармонізованих з нормами ЄС. Однак, існують

суттєві бар'єри для розвитку електронного урядування, серед яких найбільш критичними є кадрові та безпекові.

Список використаних джерел

1. Дурман М. О., Дурман О. Л. Цифрова трансформація як основний фактор розвитку публічного управління в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 2 (33). С. 24–30.
2. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління*. 2018. № 1. С. 5–10.
3. Марченко В. В. Електронне урядування в органах виконавчої влади: організаційно-правові засади. Київ : Алерта, 2021. 220 с.
4. Міністерство цифрової трансформації України. Цифрова держава. URL: <https://thedigital.gov.ua/>
5. Семенченко А. І., Жиляєв І. Б., Власюк Т. О. Організаційно-правові механізми державного управління розвитком електронного урядування в Україні. Київ : НАДУ, 2019. 292 с.
6. Фурашев В. М. Кіберпростір та інформаційний простір, кібербезпека та інформаційна безпека: сутність, визначення, відмінності. *Інформація і право*. 2020. № 2. С. 9–21.
7. Хаджирадева С. К., Воронова С. В., Кравцова Н. С. Модернізація системи професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування у контексті реформування державного управління. Київ : НАДУ, 2021. 140 с.
8. European Commission. Digital Public Administration factsheet 2022 – Ukraine. URL: <https://joinup.ec.europa.eu/collection/national-interoperability-framework-observatory/public-administration-factsheets-2022>

Бойнік Андрій Анатолійович,

*аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
директор напрямку діяльності “Проектний супровід ТОВ “Сімкорд”,
віце-президент ГО “Харківська федерація баскетболу”,
м. Харків, Україна*

ЦИФРОВА МАПА ДЛЯ ОЛІМПІЙЦЯ: ЯК ТОКЕНІЗАЦІЯ ТРАНСФОРМУЄ ФІНАНСОВУ ЕКОСИСТЕМУ РОЗВИТКУ СПОРТИВНИХ ТАЛАНТІВ

Протягом останніх 100 років спорт пройшов шлях від аматорських змагань до високотехнологічної глобальної індустрії, яка аку-

мільярди бюджетів, залучає державні політики, впроваджує інноваційні технології та виконує функцію м'якої сили в міжнародних відносинах. Олімпійський рух, починаючи з 1924 року, трансформувався з прояву елітного захоплення до арени національного престижу, демонстрації досягнень у медицині, психології, IT, кібернетиці, біомеханіці та державному управлінні. Світові рекорди в легкій атлетиці, плаванні, триатлоні покращилися на десятки відсотків. Проте в останні десятиліття спостерігається істотне уповільнення динаміки прогресу. Це не лише свідчення наближення до фізіологічних меж людських можливостей, а й ознака вичерпання традиційних моделей підготовки [7].

У сучасному світі ключовими стають не лише фізичні параметри атлета, а й соціальні, психологічні та управлінські чинники. Відтак, зростає роль системного менеджменту, цифрових рішень і нових фінансових моделей, що дозволяють відстежувати траєкторію розвитку спортсмена, оцінювати ефективність інвестицій і прогнозувати майбутні результати.

Ці тези доповіді спрямовані на обговорення питання щодо кризи традиційної моделі фінансування спорту в Україні, виявлення втраченого потенціалу, а також обґрунтування інноваційного підходу через токенизацію та блокчейн-моделі як інструмента державного та приватного управління спортивним капіталом.

Українська система розвитку спорту на практиці характеризується високим ступенем неефективності, інертності, залежності від бюрократичних процедур і політичної волі. Розподіл ресурсів часто має ручний характер, затримки у фінансуванні становлять місяці, а самі суми не дозволяють сформувати повноцінну спортивну екосистему [2].

У розвинутих країнах фінансування перспективного атлета здійснюється в режимі адресної підтримки. Середня сума інвестицій на одного атлета в Нідерландах чи Німеччині – €100–300 тис. за олімпійський цикл. В Україні – \$10–40 тис., часто із затримками, у фрагментарному вигляді [1].

Одним із ключових негативних ефектів є втрата олімпійського потенціалу. Згідно з аналізом публічної статистики за період з 1994 по 2024 рік близько 3000 українських атлетів пройшли підготовку в межах національних програм; близько 2000 з них взяли участь у літніх або зимових Олімпіадах; було здобуто 158 олімпійських медалей, зокрема 40 золотих.

Проте близько 150 спортсменів, які починали свою кар'єру в Україні, змінили громадянство. З них щонайменше 10 стали олімпійськими призерами вже під прапорами інших держав. Найбільш відомі приклади – Марія Стадник (Азербайджан, 4 медалі), Альона Савченко (Німеччина, 3 медалі), Ілля Захаров (Росія), Анна Музичук (Словенія) [7].

Як видається Україна втрачає щонайменше 10% потенційних олімпійських медалей, що могли б бути реалізовані за наявності системної підтримки.

Ще одним слабким місцем є відсутність моделі післякар'єрного супроводу спортсменів. У ЄС та США передбачені програми перекваліфікації у той час в Україні більшість спортсменів залишаються без системної підтримки після завершення кар'єри. Багато хто емігрує, інші змушені шукати підробітки, далекі від спорту [7].

Отже, як бачимо, у таких умовах спорт не сприймається як професійна перспектива, що призводить до демотивації, професійного вигорання, втрати таланту, масової еміграції.

Альтернативою традиційним моделям розподілу ресурсів може стати впровадження механізму репутаційних токенів - цифрових індикаторів досягнень, активностей і соціального капіталу спортсменів, що функціонують на основі децентралізованих технологій. Репутаційний токен у цьому контексті виступає як інструмент багатофакторної оцінки особи спортсмена, де враховуються не лише його спортивні результати, а й поведінкові характеристики, громадська активність, публічна репрезентація, медіа-присутність, фінансова відповідальність тощо.

Формування такого цифрового індексу можливе за рахунок інтеграції об'єктивних даних із відкритих джерел, федерацій, тренувальних платформ, соціальних мереж та систем медичного моніторингу. Накопичені репутаційні бали зберігаються в блокчейн-реєстрі, що забезпечує їх незмінність, прозорість і доступність для потенційних інвесторів, спонсорів, органів місцевого самоврядування та громадських ініціатив.

Важливо підкреслити, що така модель змінює саму парадигму управління фінансуванням спорту. Вона переводить ухвалення рішень від централізованого органу до цифрової екосистеми, де кожен учасник має доступ до даних, а підтримка формується на основі репутаційного капіталу спортсмена. Це дозволяє розвивати

більш справедливі, інклюзивні й ефективні механізми підтримки, орієнтовані на реальні досягнення та сталість зусиль.

З позиції публічного управління, репутаційні токени виконують роль інституційного моста між державою, суспільством і ринком. Держава залишається гарантом достовірності та модератором цифрових платформ, однак передає оперативне управління підтримкою в руки децентралізованих структур, зокрема DAO (децентралізованих автономних організацій). Це відповідає загальним трендам цифровізації управління та реалізації концепції «інтелектуальної держави» (smart governance)[4].

Запровадження такої моделі дозволяє досягти одразу кількох системних ефектів. По-перше, забезпечується прозорість і конкурентність розподілу ресурсів. По-друге, зростає довіра між спортсменами та суспільством. По-третє, формується новий тип мотивації, в основі якого лежить довгострокове бачення кар'єри не лише як спортивного шляху, а як соціально-інвестиційного процесу.

Імплементация репутаційних токенів у спортивну екосистему України – це не просто технічне рішення чи інструмент підтримки окремих спортсменів. Ідеться про принципово інший підхід до управління розвитком людського капіталу, що має потенціал трансформувати саму архітектуру публічної політики в цій сфері.

Окремого значення набуває можливість участі громадськості в ухваленні рішень. Токенізована екосистема передбачає, що спільнота може голосувати за підтримку тих чи інших ініціатив, тренерів, команд. Інтеграція такої моделі в державну політику потребує кількох кроків. Насамперед держава має визначити токенизовану модель як офіційно допустимий формат соціальної підтримки. Важливо, що токенизована модель не суперечить Конституції України чи чинним законам – навпаки, вона відповідає загальному курсу на цифрову трансформацію, підвищення прозорості та ефективності використання публічних коштів. Вона також вписується в логіку інституційної децентралізації, яку реалізує Україна в рамках реформи місцевого самоврядування.

Ключовою проблемою є не просто брак ресурсів. А в центрі кризи – відсутність ефективного механізму довіри. Спортсмен, тренер, громада і держава часто не мають спільної мови, не володіють спільними даними й не діють у спільному часовому горизонті. У результаті ми втрачаємо не лише олімпійців, які ідуть представ-

ляти інші країни, а й, що ще гірше, втрачаємо потенціал молодих людей, які могли б стати лідерами, рольовими моделями, творцями національного капіталу.

Саме тому концепція репутаційних токенів, розроблена як відповідь на сучасні виклики, відкриває нову перспективу. Її цінність не лише в технології – вона в логіці. Репутаційна модель повертає довіру туди, де її бракує. Вона робить видимими тих, кого система звикла не помічати. Вона дозволяє оцінювати спортсмена не лише в моменті (під час одного змагання), а в динаміці як особистість, що зростає, працює, розвиває громаду [3].

Водночас роль держави в цій трансформації не зникає, навпаки, вона стає більш стратегічною. Держава має не керувати, а забезпечувати інфраструктуру, регламент, сертифікацію. Вона має створити умови, за яких інновації у громадах і федераціях можуть масштабуватися на національний рівень, інтегруватися в системи освіти, охорони здоров'я, цифрової ідентичності [5].

Для ефективного дослідження проблеми необхідно чітко визначити ключові поняття, що складають концептуальну основу запропонованої моделі. У контексті цього дослідження «репутаційний токен» розглядається як верифікований цифровий актив, що відображає динамічно оновлювану сукупність досягнень, компетенцій, результатів і соціальної оцінки спортсмена, зафіксованих у захищеному розподіленому реєстрі. «Токенізація спортивного таланту» визначається як процес перетворення нематеріальних активів спортсмена (результати, потенціал, соціальний вплив) у верифіковані цифрові одиниці з унікальними ідентифікаторами, що можуть бути об'єктом інвестування, моніторингу та регулювання в рамках прозорих цифрових екосистем.

Отже можна стверджувати, що репутаційні токени - це не просто «гроші в блокчейні» й не модна технологія. Це концепт, який дозволяє переосмислити, що таке підтримка, розвиток і довіра у XXI столітті. Це інструмент, що повертає сенс у слово «державна політика», роблячи її близькою до людини, до громади, до майбутнього. І якщо ми справді хочемо збудувати систему, в якій Україна зможе не лише не втрачати своїх чемпіонів, а й вирощувати їх із гідністю, ця трансформація є не опцією, а історичною необхідністю.

Список використаних джерел

1. Global data and business intelligence platform “Statista”. URL: <https://www.statista.com>
2. Бойнік А. А. Використання цифрових екосистем для модернізації публічного управління в спорті на прикладі баскетболу в місті Харків. *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни* : зб. тез XXI Міжнар. наук. конгресу. 2024.
3. Бойнік А. А. Спортивні репутаційні токени як нова енергія в платформі тотального fair play: як блокчейн-екосистеми формують етичне майбутнє молодих талантів. *Теоретичні та практичні дослідження молодих вчених* : XVIII Міжнародна науково-практична конференція магістрантів та аспірантів. 19–22 листопада 2024 р. Харків : НТУ “ХПІ” 2024.
4. Дунаев І. В. Децентралізоване управління в державі: розгортання нових механізмів співпраці в епоху “цифри”? *Публічне управління XXI століття: погляд у майбутнє* : зб. тез XXI Міжнар. наук. конгресу. 2021. С. 319–323. DOI: 10.34213/mnkongr.2021. URL: <https://kbuapa.kh.ua/wp-content/themes/education/filesforpages/science/zbirnyk.pdf>
5. Кудь А. Модернізація системи публічного управління в епоху інформаційних платформ : монографія. ХНУ ім. В. Н. Каразіна, ННІ «Ін-т держ. упр.», ГО «Наук.-дослід. центр екон.-прав. рішень у сфері застосування технологій розподіл. реєстру». Харків : Право, 2022. 432 с.
6. Національний Олімпійський комітет України. URL: <https://noc-ukr.org/>
7. Статистичні дані олімпійського руху “Olympedia” URL: <https://www.olympedia.org/>

Веретельніков Ігор Олегович,

аспірант кафедри економічної політики та менеджменту

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА

Вивчення міжнародних практик є критично важливим для вдосконалення вітчизняної системи державного регулювання банківського сектора, адаптації до міжнародних стандартів та підвищення її ефективності в умовах викликів сьогодення, зокрема загроз та наслідків повномасштабної війни, а також процесів глобалізації та євроінтеграції. Вивчення успішних моделей та регуляторних підходів інших країн дозволяє

уникнути помилок, використовувати ефективні підходи, краще розуміти та вирішувати виклики глобалізації, реагувати на фінансові кризи, адаптувати вітчизняні стандарти до міжнародних та сприяти впровадженню новаторських підходів. Незважаючи на наявність певних традицій та механізмів державного регулювання банківського сектора в Україні, закріплених у законодавстві, виклики сьогодення вимагають їх перегляду та адаптації. Зарубіжний досвід державного регулювання банківського сектору є предметом досліджень низки вчених, серед яких Е. Мехтієв [2], С. Мошенський [3], М. Самсонов [4], О. Целуйко [5], М. Щеглюк [6], та ін. Втім, у вітчизняній науковій думці відсутня єдина усталена класифікація моделей державного регулювання банківського сектора, які застосовуються у світі.

Ключовим чинником для класифікації моделей державного регулювання банківської сфери є рівень участі держави в банківській діяльності. На основі аналізу зарубіжного досвіду, у дослідженні [1] виокремлено шість основних моделей: ліберальну, європейську, американську, змішану, перехідну та ісламську.

Ліберальна (дерегульована) модель вирізняється мінімальним втручанням державних інституцій у функціонування банків. Її фундамент ґрунтується на вірі в ефективність ринку та саморегулювання, а держава виконує лише базові функції нагляду та підтримки стабільності фінансової системи, запобігаючи системним ризикам. Такий підхід ефективний у розвинених економіках, але може бути ризикованим у країнах із несталим ринковим середовищем.

Європейська модель передбачає вагому участь держави у регуляторних процесах і банківському нагляді. Вона включає суворі вимоги до капіталу, ліквідності, обмеження на ризиковані операції, а також механізми страхування вкладів. У межах ЄС діють уніфіковані регуляторні стандарти, а центральний банк виконує провідну роль у макропруденційному контролі та впровадженні міжнародних норм. Ця модель гарантує стабільність, проте потребує значного державного впливу, що іноді зменшує гнучкість системи.

Поєднання активної ролі державних регуляторів з високим рівнем ринкової конкуренції є ознакою, притаманною для американської моделі. Контроль здійснюється кількома регуляторами.

Така система сприяє розвитку інновацій і краще реагує на економічні зміни, оскільки їй характерний пошук балансу між контролем і конкуренцією, що забезпечує стабільність і ефективність банківського сектора.

Змішана модель являє собою поєднання елементів різних моделей, що дає змогу створити адаптивну та гнучку систему регулювання. Держава визначає основні правила фінансової стабільності, водночас сприяючи розвитку конкуренції, інновацій та ринкових підходів. Основна мета – забезпечення стійкості системи й запобігання кризовим явищам.

Для країн, що перебувають у процесі розвитку, притаманна перехідна модель, яка передбачає інтенсивне втручання держави з метою стимулювання банківського сектора та розширення доступу до фінансових послуг. Уряд визначає пріоритети розвитку, контролює ризики, підтримує фінансову інклюзію й технологічні інновації. Основними завданнями є прискорення економічного зростання, зменшення бідності й розширення участі населення у фінансовій системі.

В ісламських країнах, де фінансова система підпорядковується нормам шаріату, що, зокрема, забороняє стягнення відсотків, регуляторна політика зосереджується на етичних і соціальних аспектах.

Жодна конкретна модель державного регулювання чи організаційної структури нагляду не є універсальною, і вибір повинен ґрунтуватися на унікальних потребах та умовах країни. З урахуванням необхідності підтримання стабільності та уникнення ризиків, європейська модель з активною роллю держави вважається більш відповідною для умов України, оскільки може сприяти запобіганню фінансовим кризам та забезпеченню надійності банків. Змішана модель також може бути корисною, дозволяючи створити гнучкі регуляторні рамки, що враховують унікальні аспекти української економіки.

Придатність моделей в умовах війни може розглядатися у розрізі пріоритетних завдань, таких як забезпечення стабільності, ефективності, гнучкості, стимулювання економіки, мінімізація ризиків та захист інтересів громадян. Так, європейська модель може допомогти забезпечити стабільність, змішана модель – гнучкість, перехідні моделі – стимулювання економіки та від-

новлення, моделі з активним наглядом та обмеженнями ризиків – мінімізацію ризиків, моделі з активною участю держави та гарантуванням депозитів – захист інтересів громадян.

Покращення системи банківського регулювання та нагляду в Україні може включати створення ефективних механізмів управління кризами, застосування стрес-тестування, впровадження ефективних систем звітності та прозорості, чітке визначення та оцінку ризиків. Важливою проблемою в Україні є не стільки організаційні недосконалості, скільки змістовні – методологічні засади та інструментарій нагляду. Також виділяються недоліки у контролі за системами управління ризиками, реалізації пруденційних вимог, нагляді на консолідованій основі, протидії відмиванню доходів, правовому захисті працівників нагляду та врегулюванні питань реорганізації/ліквідації банків.

Отже, зарубіжний досвід державного регулювання банківського сектора пропонує різноманітні моделі, кожна з яких має свої особливості та придатність залежно від економічних умов та цілей держави. Для України, особливо в умовах воєнного стану, найбільш відповідними вважаються європейська, змішана та, зокрема, перехідна моделі, що передбачають активну роль держави для забезпечення стабільності, гнучкості та стимулювання розвитку.

Список використаних джерел

1. Веретельніков І.О. Світові моделі державного регулювання банківського сектора. *Державне будівництво*. 2023. №1 (33). С. 148–162.
2. Мехтієв Е.О. Використання іноземного досвіду державного регулювання банківського сектора в процесі пристосування до нових умов діяльності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 8. С. 54–56.
3. Мошенський С.З. Моделі державного регулювання діяльності фінансових установ. *Фінанси України*. 2008. № 6. С. 90–91.
4. Самсонов М. І. Тенденції розвитку банківського нагляду та регулювання: міжнародний та національний аспекти. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2014. 1(12). URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v1i12.28824> (дата звернення: 25.04.2025)
5. Целуйко О.І. Особливості державного регулювання банківської системи в умовах євроінтеграції. *Право та державне управління*. 2021. №1. С. 262–270. DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2021.1.39>
6. Щеглюк М.С. Розвиток банківського регулювання та нагляду в умовах європейської інтеграції. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2015. URL: <http://vestnik-ekonom.mgu.od.ua/journal/2015/13-2015/53.pdf>

Городажев Денис Андрійович,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ «Інститут державного управління»

Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ІННОВАЦІЙНІ КОМУНІКАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

Виклад основного матеріалу. В умовах зростання суспільних очікувань щодо відкритості та підзвітності публічної влади пошук ефективних каналів та інструментів комунікації з громадськістю стає першочерговим завданням органів публічної влади. Завдяки стрімкому розвитку інформаційно-комунікаційних технологій з'являються інноваційні можливості для оперативного двостороннього діалогу влади з громадянами, спільного вироблення рішень, громадського контролю. Однак в українській практиці взаємодії влади з громадськістю досі переважають традиційні односторонні та офлайн-формати, які не відповідають викликам цифрової епохи.

Метою дослідження є визначення напрямів впровадження інноваційних комунікативних технологій у взаємодію органів публічної влади з громадськістю в Україні з урахуванням суспільних потреб.

Трансформація моделей публічного управління у XXI столітті зумовлює потребу переходу від директивного інформування населення до рівноправного діалогу та партнерства між владою та громадянами. Комунікація перетворюється з допоміжної функції на стратегічний ресурс демократичного врядування, що забезпечує участь громадян та зворотний зв'язок на всіх етапах розроблення та реалізації публічної політики.

Завдяки розвитку соціальних медіа та цифрових платформ стає можливим безпосереднє залучення громадян до формування порядку денного, краудсорсингу ідей, експертизи проектів рішень, моніторингу та контролю виконання політики.

Аналіз практики взаємодії органів публічної влади з громадськістю в Україні свідчить про їх низьку ефективність та формальний характер. Опитування демонструють високий рівень недовіри громадян до органів публічної влади (60-75%) та незадоволеність комунікацією з органами публічної влади в Україні [2].

Серед причин комунікативного розриву між владою та громадянами в Україні можна відзначити: непрозорість та закритість більшості процесів вироблення публічної політики; недооцінку владою комунікації з громадськістю як стратегічно важливого напрямку діяльності; брак у державних службовців компетенцій щодо фасилітації публічного діалогу та використання онлайн-ових інструментів; архаїчність та забюрократизованість процедур взаємодії з громадськістю; недостатню представленість органів влади у соціальних мережах та цифрових платформах; низьку цифрову грамотність та нерівність доступу окремих категорій громадян до онлайн-комунікації з владою.

Разом з цим на національному рівні: запущений Єдиний веб-портал використання публічних коштів, розвивається Єдиний державний веб-портал відкритих даних, на Урядовому порталі функціонує рубрика «Громадянське суспільство і влада», де розміщуються проекти нормативних актів для громадського обговорення.

На місцевому рівні активно впроваджуються інструменти «бюджету участі», розбудовується мережа центрів надання адміністративних послуг, активно розвивається портал державних послуг «Дія» [1].

Однак такі позитивні кейси поки що є винятками, а не правилом у масштабах всієї системи публічної влади. Взаємодія органів публічної влади з громадянами має перетворитися з імітаційної бюрократичної процедури на природну частину управлінської культури. Використання інтерактивних комунікативних технологій дозволяє побудувати партнерські стосунки з активними та компетентними громадянами задля вирішення суспільних проблем.

У цьому контексті пріоритетними напрямками впровадження інноваційних комунікативних технологій у взаємодію органів публічної влади з громадськістю в Україні мають стати: ухвалення Стратегії комунікативної політики держави та Комунікаційного кодексу, які визначають принципи, канали та стандарти комунікації влади з суспільством; розроблення та запуск Національної платформи електронної демократії як єдиного онлайн-майданчика для комплексної взаємодії громадян з органами влади всіх рівнів; масштабування успішних практик «бюджету участі», онлайн-петицій, громадського моніторингу на національний рівень та на всі органи місцевого самоврядування; переведення максимуму публічних послуг та сервісів в електронний формат на основі підходу «Digital by

default» – цифрового за замовчуванням; впровадження технологій штучного інтелекту та предикативної аналітики для сегментації аудиторій, таргетування комунікацій, автоматичної обробки звернень громадян та реагування на типові питання; запровадження краудсорсингових онлайн-платформ для залучення ресурсів громадськості до спільного вирішення суспільних проблем; запровадження практики онлайн-трансляцій засідань органів влади, комітетів, робочих груп, експертних обговорень тощо; розвиток цифрових компетенцій публічних службовців, депутатів та громадських активістів щодо використання інноваційних комунікативних технологій у взаємодії; проведення публічної кампанії з інформування та заохочення громадян використовувати онлайн-інструменти участі [4].

Реалізація зазначених пропозицій потребуватиме тісної співпраці уряду, парламенту, місцевих рад, громадянського суспільства, ІТ-бізнесу, медіа та міжнародних партнерів. Модернізація публічних комунікацій має відбуватися синхронно із розвитком цифрової інфраструктури та подоланням цифрової нерівності, особливо у сільській місцевості та серед вразливих категорій населення. Критично важливо забезпечити кібербезпеку та захист персональних даних користувачів онлайн-платформ взаємодії з владою.

Водночас впровадження цифрових інструментів саме по собі не гарантує демократичності та інклюзивності процесу вироблення політики. Онлайн-форми участі не можуть повністю замінити традиційні форми особистого спілкування громадян з обранцями. Існують ризики цифрового популізму, маніпуляцій суспільною думкою, «ілюзії участі» через неврахування владою позиції громадськості. Тому цифровізація має доповнюватися реальною політичною волею до партнерської взаємодії, інституалізацією механізмів впливу громадян на порядок денний.

Список використаних джерел

1. Комунікативні потреби та очікування громадян України: результати всеукраїнського соціологічного дослідження. Київ : Київський міжнародний інститут соціології, 2023. 112 с.
2. Публічні комунікації в умовах децентралізації: аналітичний звіт за результатами соціологічного дослідження. Київ : Київський міжнародний інститут соціології, 2022. 87 с.
3. Серов Д. Трансформація комунікативних стратегій центральних органів виконавчої влади України : монографія. Харків : Фактор, 2023. 296 с.
4. Українське суспільство: моніторинг соціальних змін / За ред. В. Ворони, М. Шульги. Київ : Інститут соціології НАН України, 2022. 547 с.

5. Becker T., Winneke G. Strategic Communications in Public Administration: Comparative Analysis. London : Routledge, 2022. 276 p.
6. Müller W., Garcia L. Public Communications and Trust in Government Institutions. Oxford : Oxford University Press, 2022. 342 p.
7. Numaier K. Citizenship Participation in Digital Age: Empirical Studies. Amsterdam : Elsevier, 2023. 289 p.

Гуляк Олена Олександрівна,

аспірантка кафедри менеджменту і публічного адміністрування

ННІ «Економіки і менеджменту»

*Харківського Національного Університету міського господарства імені О.М. Бекетова,
м. Харків, Україна*

ОГЛЯД ЗАКОНОПРОЕКТІВ, ЩО ЗНАХОДИЛИСЯ НА РОЗГЛЯДІ В ВЕРХОВНІЙ РАДІ УКРАЇНИ ТА СТОСУЮТЬСЯ ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНІВ «КОМУНАЛЬНА ВЛАСНІСТЬ» ТА «СПІЛЬНА ВЛАСНІСТЬ»

На теперішній час на офіційному сайті Верховної ради України знаходиться інформація щодо 14 законопроектів, що були внесені з 1998 по травень 2025 роки (з III по IX скликання), які визначають такі терміни як комунальна та спільна власність.

Так, під час роботи III скликання Верховної Ради України на розгляд було винесено 5 законопроектів, а саме: від 22.07.1998 № 1263 «Про право комунальної власності»; від 29.12.1998 № 1263-1 «Про комунальну власність»; від 04.01.2000 №1263-2 «Про право комунальної власності та управління об'єктами права комунальної власності»; від 20.07.2000 №1263-3 «Про право комунальної власності»; від 14.05.2002 №0952 «Про право комунальної власності та управління об'єктами права комунальної власності».

Під час роботи IV скликання Верховної Ради України на розгляд було винесено також 5 законопроектів, а саме: від 14.05.2002 № 0952 «Про право комунальної власності та управління об'єктами права комунальної власності»; від 14.04.2005 № 6042 «Про право комунальної власності управління об'єктами права комунальної власності»; від 08.09.2004 № 6042-1 «Про комунальну власність»; від 08.09.2004 № 6042-2 «Про управління об'єктами комунальної власності»; від 07.02.2006 №9051 «Про право комунальної власності та управління об'єктами права комунальної власності».

Під час роботи V скликання Верховної Ради України на розгляд було винесено лише 2 законопроекти, а саме: від 04.08.2006 № 1306 «Про право комунальної власності та управління об'єктами права комунальної власності, об'єктами спільної власності територіальних громад»; від 13.11.2006 № 2522 «Про комунальну власність та житлово-комунальну інфраструктуру».

Під час роботи VI скликання Верховної Ради України на розгляд було винесено лише 1 законопроект: від 06.06.2008 № 2617 «Про комунальну власність в Україні».

Під час роботи VII, VIII та IX скликань Верховної Ради України на розгляд не було передано жодного законопроекту, який би детально регулював саме процес управління комунальною власністю та спільною комунальною власністю.

У той же час 28.12.2021 року Кабінетом Міністрів України було винесено на розгляд Верховної Ради України законопроект щодо змін в діючий Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», який визначає такі основні поняття як: «спільна сумісна власність територіальних громад», «спільна часткова власність територіальних громад», «право комунальної власності», «право спільної часткової власності територіальних громад», «право спільної сумісної власності територіальних громад». Але даний законопроект так і не був розглянутий на засіданні Верховної Ради України.

Жоден з вище перелічених законопроектів не був прийнятий, і це попри те, що терміни «комунальна власність», «спільна власність», «управління об'єктами права комунальної власності», «управління об'єктами спільної власності» не визначені в діючих законах України.

На теперішній час визначений Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» лише термін «право комунальної власності».

Необхідно зазначити, що з 13 законопроектів: 3 – доручено врахувати в інших законопроектах; 1 – прийнято в першому читанні; 4 – не прийнято, 2 – відкликано, 1 – направлено на висновок Уряду, 1 – повернуто на доопрацювання, 1 – не включено на розгляд до порядку денного в Верховній Раді України.

Якщо аналізувати якісну складову законопроектів, то можна зробити висновок, що всі 13 законопроектів в визначенні термінів дублюють один одного, їх основні положення відбиті не чітко та суперечливо.

У той же час в 2015 році, який, на мою думку, увійде в історію українського державотворення, насамперед, як рік кардинальних реформ в системі органів місцевого самоврядування, Верховною Радою України в лютому місяці було ухвалено Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад», яким було закладено основи переходу місцевого самоврядування на якісно новий рівень.

У той же час знову були відсутні законодавчо закріплені терміни «комунальна власність» та «спільна власність», «управління комунальною власністю» та «управління спільною власністю».

Отже, першою і досить актуальною проблемою у царині управління комунальною власністю є колізії чинного законодавства, його суперечливі положення та норми [1, с. 43].

Варто погодитися з твердженням науковців, що для розвитку і нормального функціонування місцевого самоврядування в Україні є необхідність оформлення правового статусу комунальної власності як ресурсного забезпечення місцевого самоврядування, а невизначеність у цій сфері призводить до серйозних суперечностей і не сприяє ні належному збереженню комунальної власності, ні її ефективному використанню в інтересах громад [2, с. 26].

Про необхідність законодавчого визначення статусу комунальної власності, зокрема правового режиму майна спільної власності територіальних громад, зазначено у п. 10 розділу V «Прикінцеві та перехідні положення» Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні».

При цьому Кабінету Міністрів України разом із Фондом державного майна України доручалося у двомісячний строк з дня набрання чинності вказаним Законом подати на розгляд Верховної Ради України проект закону про комунальну власність. Проте в силу різних обставин процес прийняття окремого закону про комунальну власність розтягнувся на довгих 27 років.

Отже, Конституція України та закон України «Про місцеве самоврядування в Україні», зробили суттєвий крок в становленні та розвитку інституту права комунальної власності, в урегулюванні питань формування та управління комунальною власністю. Втім вже понад два десятки років на порядку денному гостро стоїть питання про прийняття нового закону про комунальну власність, який з позицій уже нового покоління законодавства, заснованого на пріоритеті прав і свобод громадян, що буде адаптований до права Європейського Союзу, врегулює основні питання функціонування цієї форми власності.

Питання про конституційно-правові джерела регулювання права комунальної власності в Україні залишається одним з найменш розроблених, а тому потребує пильної уваги. Очевидно, що тема управління комунальною власністю потребує фундаментальних досліджень, які б дали змогу прийняти оптимальний варіант законодавства про комунальну власність. Саме законодавче врегулювання питань комунальної власності має зміцнити і економічну основу місцевого самоврядування.

Враховуючи вищезазначене, можна відзначити, що, насамперед, необхідно на законодавчому рівні визначити терміни «комунальна власність» та «спільна власність» шляхом внесення змін до діючого Закону України «Про місцеве самоврядування» або прийняти якісно нового закону, який був би адаптований до права Європейського Союзу.

Список використаних джерел

1. Куйбіда В. С. Проблеми управління комунальним майном, його роздержавлення та приватизація на місцевому рівні. *Місьцеве та регіональне самоврядування України*. 1996. № 1–2 (14–15). С. 42–47.
2. Перспективи розвитку місцевого самоврядування : досвід України та Швеції : аналітичний бюлетень. Фонд сприяння місцевому самоврядуванню України. Асоціація міст України. Київ, 1998. 123 с.

Єрмак Валерій Олександрович,

аспірант кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Попов Олександр Володимирович,

аспірант кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: СИНЕРГІЯ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

Сучасна система публічного управління в Україні наразі переживає трансформаційний період, у якому фінансова

спроможність територіальних громад стала одним із головних критеріїв їх життєздатності. Зокрема, війна на території України внаслідок повномасштабного російського вторгнення та необхідність подолання її наслідків – ще більше загострили питання ефективного управління фінансами на місцевому рівні. У цих умовах зростає потреба у пошуку синергії між банківським сектором, інструментами інвестиційної політики та можливостями громад для забезпечення сталого розвитку.

Звертаючись до цієї тематики, варто зазначити, що окремі аспекти ролі банківської системи у забезпеченні сталого розвитку територіальних громад нами вже розглядалися у попередні роки, зокрема під час доповіді на конференції, що проходила в Данії восени 2023 року [1]. У згаданій публікації було висвітлено базові функції банків як фінансових партнерів громад, а також окреслено потенціал банківської системи в контексті місцевого економічного розвитку. В рамках ж цієї доповіді зробимо спробу проаналізувати ситуацію, що склалася в країні станом на середину 2025 року, з урахуванням нових викликів, актуальних змін у банківському секторі та вектора відновлення України в умовах післявоєнної трансформації.

Невипадковим є й підвищений науковий інтерес до цієї теми, що полягає у вивченні все більшою кількістю вітчизняних науковців сучасних механізмів формування фінансової спроможності громад як складної багаторівневої системи, де перетинаються фінансове управління, банківські продукти, інвестиційна привабливість, довіра громадян та стратегічне бачення розвитку [3; 4].

Крім того, варто зауважити, що проблема підвищення фінансової спроможності територіальних громад активно вивчається і на державному рівні. Зокрема, у рамках дослідження, оприлюдненого на порталі «Децентралізація» у 2025 році, було проаналізовано фінансову стійкість громад, виявлено низку критичних викликів та сформульовано рекомендації щодо оптимізації фінансової політики у сфері місцевого самоврядування [2]. Це свідчить про зростання інституційної уваги до теми, що потребує комплексного аналітичного осмислення та практичної реалізації на місцевому рівні.

На наше глибоке переконання, фінансова спроможність територіальної громади – це не лише про кількість надходжень

до бюджету. Це передусім про здатність ефективно управляти ресурсами, генерувати додану вартість через місцеві ініціативи, залучати зовнішнє фінансування, формувати партнерства та інвестувати в майбутнє. Саме тут особливого значення набуває взаємодія з банківською системою, яка може виступати як партнером у фінансуванні муніципальних проєктів, так і платформою для розвитку локального бізнесу.

Досвід все більшої кількості громад України свідчить про те, що фінансово спроможні ТГ, які активно працюють із банківськими установами, мають вищий рівень реалізації проєктів місцевого розвитку. Йдеться як про участь у державних програмах співфінансування, так і про реалізацію спільних кредитно-гарантійних механізмів, зокрема із залученням іноземної допомоги чи місцевих фондів розвитку.

Водночас, важливо враховувати, що банківська система не може замінити повноцінну інвестиційну політику громади. Мова йде про необхідність створення умов для інвесторів, підготовки інвестиційних паспортів громад, прозорої нормативної бази та інституційної підтримки з боку місцевої влади. Успішна інвестиційна політика – це результат продуманої стратегії, комунікації та довіри до місцевого управління. Окремої уваги заслуговують інструменти державно-приватного партнерства, які можуть виступати як додатковий міст між бюджетним фінансуванням та приватними коштами. Тут важлива і роль банків, як учасників переговорного процесу, так і інструментів гарантування чи супроводу інвестицій. У поєднанні з цифровими рішеннями, зокрема, публічними платформами для презентації інвестпроєктів, інвестиційними паспортами тощо, це створює нову архітектуру взаємодії.

Отже, підвищення фінансової спроможності громад потребує не лише фінансів, а й якісного публічного управління, відкритої комунікації та побудови системи взаємовигідних партнерств. Українські громади мають всі передумови для того, щоб використати потенціал банківської системи не лише як фінансове джерело, а як ключового союзника у відновленні та зростанні. В умовах післявоєнного відновлення це може стати одним із найважливіших факторів економічної стабільності країни, а отже – і напрямом наших подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел

1. Орел Ю. Л., Єрмак В. О., Попов О. В. Роль та функції банківської системи України у сталому розвитку територіальних громад. *International scientific-practical conference "Current issues of science, education and society: theory and practice": conference proceedings* (Aarhus, Denmark, October 20, 2023). Aarhus, Denmark: Scholarly Publisher ICSSH, 2023. С. 77-79. URL: <https://www.economics.in.ua/2023/10/20.html>
2. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. Яніна Казюк, Віктор Венцель. Децентралізація в Україні URL: https://decentralization.ua/news/19455?fbclid=IwY2xjawJh9whleHRuA2FlbQlXMQABHjmkOTgqukt7Dcb0kKW6YIqwXTwflCEEfW0c9FHUdWjR5f7QNj-0dXQ5SSP1_aem_BkxjZWcGIqQ9BmfBg0Wc8g
3. Панчишин Б. І. Підвищення ефективності публічного управління фінансуванням розвитку територіальних громад. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. Т. 2. № 1(92). С. 298–302. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.43>
4. Подзізей О. О., Коробчук Т. І. Фінансове забезпечення відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-11>

Зайцев Юрій,

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна

Воробйов Сергій,

кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри публічного управління і проектного менеджменту
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна

УЧАСТЬ МОЛОДІ В РЕАЛІЗАЦІЇ ПРИРОДООХОРОННИХ ЗАХОДІВ ЧЕРЕЗ ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ

Участь молоді у природоохоронних процесах набуває нового значення в умовах цифровізації суспільства. Молоде покоління – найбільш активний користувач цифрових технологій і водночас важливий суб'єкт громадської активності. Цифрові платформи створюють інноваційні можливості для екопросвіти, активного залучення та організації молодіжних екологічних ініціатив [1; 2].

Основні напрями цифрової участі молоді у сфері охорони довкілля включають:

1. Освітні платформи та цифрова екопросвіта. Онлайн-курси, інтерактивні тренінги, віртуальні екологічні лабораторії сприяють формуванню екологічної свідомості. Зокрема, платформи Prometheus, Coursera, EdEra пропонують курси з екології, кліматичних змін, управління природними ресурсами.

2. Соціальні мережі як інструмент екологічного активізму. Молодіжні кампанії у TikTok, Instagram, Facebook із використанням хештегів (#EcoChallenge_Ukraine, #TrashTag_Ukraine, #NoPlastic_Ukraine) стимулюють масове залучення до практик сталого споживання, сортування відходів, очищення довкілля.

3. Платформи громадянської науки (citizen science). Такі сервіси, як <https://ecoukraine.org>, <https://www.saveecobot.com/>, EcoNike дозволяють фіксувати факти забруднення, спостерігати за флорою та фауною, взаємодіяти з науковими установами, що сприяє участі молоді в моніторингу довкілля [3; 4].

4. Мобільні додатки та гейміфікація. Додатки на зразок PlantNet, Earth Hero, Recycle Coach, Greenr мотивують молодь діяти за принципами екологічної відповідальності, використовуючи ігрові механізми (нагороди, рейтинги, бали за дії).

5. Електронне врядування та публічна участь. Молодь бере участь у поданні електронних петицій, голосуванні за екологічні ініціативи, участі в консультаціях через державні платформи (наприклад, Взаємодія, Дія, Єдина екологічна платформа) [5].

Проблеми та виклики:

- недостатній рівень цифрової грамотності в окремих регіонах;
- низька довіра до цифрових інструментів з боку інституцій;
- відсутність довгострокових стратегій інтеграції молоді в екологічну політику.

Висновки. Цифрові платформи відкривають нові горизонти для участі молоді в екологічних процесах, однак для досягнення сталого ефекту необхідна підтримка на державному рівні, розвиток партнерств із громадськими організаціями, впровадження механізмів заохочення (наприклад, сертифікатів, балів ЗНО за участь в екоактивності, включення в студентське портфоліо). Перспективними напрямками є створення єдиної національної платформи цифрової екологічної участі молоді, просування екотематики в популярні цифрові середовища, підтримка молодіжних стартапів у сфері екології [6; 7].

Список використаних джерел

1. Белявцев М. І. Електронна демократія в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Ефективність державного управління*. 2022. № 4. С. 112–119.
2. Зубченко Т. І. Цифровізація екологічної політики: сучасні виклики та інструменти. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. № 5. С. 78–85.
3. Ecoukraine.org. Інтерактивний реєстр екологічних проблем. URL: <https://www.ecoukraine.org>
4. EcoHike – екологічна карта України. URL: <https://ecohike.org>
5. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. *Екологічна цифровізація*. URL: <https://saee.gov.ua>
6. UNDP Ukraine. Digital Participation for Sustainable Development Goals. – UNDP Report, 2021. URL: <https://www.undp.org/ukraine>
7. Пласт – національна скаутська організація. Молодіжні екопроекти. URL: <https://plast.org.ua>

Загrevський Олег Парфентійович,

аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту
ННІ менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна

Репп Григорій Іванович,

здобувач ступеня кандидата наук з державного управління

ДОСВІД ВЕЛИКОБРИТАНІЇ ЩОДО ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ КЛАСТЕРІВ: УРОКИ ДЛЯ УКРАЇНИ

Аналіз зарубіжного досвіду підтримки розвитку креативних кластерів дозволив виявити, що одним із світових лідерів у цьому напрямі є Великобританія. Узагальнення досвіду цієї держави є корисним для України з огляду на необхідність прискорення економічного повоєнного відновлення, а також утвердження української ідентичності у світовому просторі.

У Великобританії до креативних індустрій віднесено дев'ять таких підсекторів: 1) реклама та маркетинг; 2) архітектура; 3) ремесла; 4) дизайн і дизайнерська мода; 5) кіно, телебачення, відео, радіо та фотографія; 6) ІТ, програмне забезпечення та комп'ютерні послуги; 7) видавнича діяльність; 8) музеї, галереї та бібліотеки; 9) музика, сценічне та образотворче мистецтво [8].

Для повір'яння: в Україні до креативних індустрій віднесено 35 видів економічної діяльності [1].

Креативні індустрії є центром у політичному наративі Великобританії вже понад два десятиліття. У 2023 році креативні індустрії забезпечили 119,6 млрд фунтів стерлінгів валової доданої вартості (ВДВ), що становить 5,2% ВДВ Великої Британії, більше ніж аерокосмічна, біологічна та автомобільна промисловості разом узяті. Вони забезпечують майже 2,4 млн робочих місць, вищий рівень інновацій, ніж багато інших галузей економіки Великобританії. Креативні індустрії були визначені як пріоритетні урядами в кожній країні Великобританії і в 2023 році урядовий Департамент культури, медіа та спорту і Рада креативних індустрій виклали нове бачення розвитку креативних індустрій з метою розширення сектора на 50 млрд фунтів стерлінгів і підтримки ще 1 млн робочих місць до 2030 року по усій державі [3].

У 2024 році 90% креативних компаній були мікробізнесом (менше 10 співробітників). З усіх цих компаній 34% розташовані в Лондоні, 62% – в Лондоні і на великому Південному Сході (Лондон, Південний Схід і Схід Англії), 13% – на півночі Англії (Північний Схід, Північний Захід, Йоркшир і Хамбер), 10% – в Мідлендсі (Східний і Західний Мідлендс), 2% – в Уельсі, 5% – в Шотландії і 1% – в Північній Ірландії [8].

Згідно з даними картографування креативних індустрій, в державі ідентифіковано 55 креативних кластерів і 709 мікрокластерів (дані Creative Industries Policy and Evidence Centre, який функціонує на базі Newcastle University) [5].

Міністерство досліджень та інновацій Великої Британії спільно з Департаментом науки, інновацій та технологій планують реалізувати програму Creative Industries Clusters до 2030 року на суму 50 мільйонів фунтів стерлінгів для підтримки досліджень та розробок щонайменше у 6 нових кластерах [6]. Серед конкретних кроків: створення національної та регіональних лабораторій для досліджень і розробок – на базі університетів; гранти на фінансування проєктів – з національних та регіональних інвестиційних фондів, в тому числі й щодо досліджень, адже бізнесу досить складно самим здійснювати дослідження; створення стимулюючої системи авторських прав; запуск проєкту щодо об'єднання найяскравіших умов з академічних кіл та промисловості для вирішен-

ня проблем та можливостей креативного розвитку; спрямування 30 млн фунтів стерлінгів для підтримки творчих компаній у розробці та комерціалізації проривних ідей; стимулювання впровадження та розповсюдження штучного інтелекту в низці секторів з високим потенціалом зростання; модернізація студій та обладнання науково-дослідних центрів та інше [6].

Згідно з даними Cluster ecosystem analysis [4, с.7], станом на січень 2025 року в Україні налічується близько 65 кластерів. Вони включають приблизно 3000 учасників. Середня кількість членів кластерів становить близько 30 фірм. Примітно, що приблизно 1/3 кластерів було створено після початку повномасштабної війни у 2022 році, зосереджуючись на цифровій трансформації, зелених технологіях, технологіях подвійного використання та ініціативах з відновлення та реконструкції. Ця тенденція свідчить про те, що підприємства визнали формування кластерів як стратегічний підхід до пом'якшення наслідків кризи для підвищення стійкості. Водночас низка кластерів, створених до війни, вже не діють, оскільки перебували на окупованих територіях.

Щодо креативних кластерів, то наразі немає достовірної інформації про їх кількість. У Cluster ecosystem analysis [4, с. 21] наявна інформація про один такий кластер – Видавничо-поліграфічний кластер у Дніпропетровській області (<https://startups.org.ua/>). Для порівняння: у 2018 році в Україні було близько 60 кластерних утворень. Причому тогочасна кластерна спеціалізація – це аграрне виробництво і туризм, поодинокі кластери мали творче, інноваційне, виробниче спрямування [2].

Порівняння господарської спеціалізації кластерів 2025 року і 2028 року свідчить про швидкість створення і припинення діяльності кластерів. На нашу думку, це значною мірою зумовлено відсутністю їх підтримки з боку органів публічної влади.

В Україні хоча і визнається важливість креативних індустрій для економічного і культурного розвитку, проте поки не здійснюються спеціальні кроки для розвитку креативних кластерів.

Підтримку кластерів в Україні координує Український кластерний альянс (<https://www.clusters.org.ua/>) – національне багатогалузеве об'єднання бізнес-асоціацій, кластерів та кластерних організацій, членами якого станом на травень 2025 року є 41 кластер.

Вище наведене дозволяє зробити такі висновки:

1) У Великобританії до креативних індустрій віднесено 9 видів економічної діяльності, а в Україні – 35. Тому досить складно порівнювати результати їх функціонування. У перспективі доцільно привести український перелік у відповідність до міжнародних стандартів.

2) У Великобританії розвиток креативних індустрій віднесено до пріоритетних цілей до 2030 року по всій її території. Державою планується здійснити цілу низку заходів на підтримку креативних кластерів і спрямувати в це мільярди фунтів стерлінгів. Швидкі зміни в структурі українських кластерів свідчать про необхідність державної підтримки їх діяльності, особливо зважаючи на можливості отримання високої доданої вартості їх продукції. Також доцільним вбачається системна підтримка саме креативних кластерів, що дасть гідний початок більш стрімкого розвитку цієї індустрії.

3) Враховуючи концентрацію креативних кластерів у Лондоні, можна пропонувати запровадити окрему політику стимулювання розвитку креативних кластерів в Києві.

Список використаних джерел

1. Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 квітня 2019 р. № 265-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80#Text>
2. Репп Г.І. Аналіз кластерного розвитку регіонів України станом на 2018 рік. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2018. № 3. С. 85–90.
3. Beyond growth: promoting inclusive development of creative clusters in the UK. 24 July 2024. <https://pec.ac.uk/wp-content/uploads/2024/07/Beyond-growth-promoting-inclusive-development-of-creative-clusters-in-the-UK-Creative-PEC-Research-Report-July-2024.pdf>
4. Cluster ecosystem analysis. A case study analysis of the clustering ecosystem in Ukraine. ACCELERATE GDT. January 2025. 21 p.
5. Creative Industries Policy and Evidence Centre. <https://pec.ac.uk/>
6. Creative industries sector vision. Department for Culture, Media and Sport. UK. 14 June 2023. <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-sector-vision>
7. Geographies of creativity. State of the Nations research series. December 2023. <https://pec.ac.uk/wp-content/uploads/2023/12/Creative-PEC-Geographies-of-Creativity-State-of-the-Nations-December-2023.pdf>
8. National Statistics on the Creative Industries. UK. https://pec.ac.uk/news_entries/national-statistics-on-the-creative-industries/

Зміївська-Васильковська Ольга Володимирівна,
*аспірантка кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

Цифрова трансформація публічного управління, що стала глобальним трендом ще до початку повномасштабної війни в Україні, набуває особливої ваги в умовах післявоєнного відновлення. Молодіжна політика – як система державних і суспільних механізмів підтримки молодого покоління – потребує радикального оновлення інструментів і підходів, адже саме молодь є ключовим ресурсом для модернізації країни, її економіки та громадянського суспільства. Водночас, у післявоєнний період молодь зазнає найбільших викликів: від втрати доступу до якісних послуг, освіти, працевлаштування – до вимушеної міграції та падіння довіри до державних інституцій. У цьому контексті цифрові технології розглядаються не лише як інструмент покращення управління, а як індикатор його гнучкості, прозорості й здатності до комунікації з молодим громадянином.

Постановка проблеми полягає у тому, що чинна модель реалізації публічної молодіжної політики в Україні, сформована ще до цифрової доби, виявляється недостатньо адаптованою до умов воєнного та поствоєнного часу. Основний масив управлінських інструментів базується на паперових процедурах, централізованих рішеннях і низькому рівні залучення молоді. За висловом Ю. Резнікової, в умовах цифрової держави «молодіжна політика має стати не просто сегментом соціальної політики, а повноцінною частиною цифрової публічної інфраструктури» [2, с. 112].

Післявоєнний період в Україні буде супроводжуватись багатомірними втратами у сфері людського капіталу, зокрема серед молоді. За даними дослідження Київської школи економіки, з початку повномасштабної агресії з країни виїхало понад 3,5 млн молодих людей віком до 35 років, з яких понад 50% залишаються за межами України [1, с. 4]. У таких умовах одним із ключових викликів

стає збереження культурного, громадянського та управлінського зв'язку з молоддю, що перебуває за кордоном. Цифрові платформи тут виступають не як додатковий засіб комунікації, а як фактична інституційна основа для реалізації публічної молодіжної політики в умовах міграційної децентралізації.

Державна платформа «Дія» та інші сервіси, створені на її основі, вже продемонстрували потенціал для надання адміністративних послуг, незалежно від місцезнаходження користувача. Проте залучення молоді до державних ініціатив вимагає набагато ширших форматів – від інтерактивних онлайн-форумів, менторських програм, до віртуальних молодіжних рад. У цьому сенсі цифрова дипломатія набуває ознак «м'якої інституційної репатріації».

Іншою ключовою темою стає залучення молоді до процесу фізичної та соціальної відбудови держави. Тут особливу роль відіграють цифрові волонтерські платформи, що вже довели свою ефективність під час війни – зокрема, «Спільно» від ЮНІСЕФ, «Зграя», а також волонтерські онлайн-хаби, інтегровані у структури обласних військових адміністрацій. Ці платформи виконують функції краудсорсингу, координують логістику, збір коштів, залучають молодь до стратегічного планування та формування локальних ініціатив.

Паралельно з розбудовою держави має відновлюватися інфраструктура молодіжної роботи (youth work), яка значною мірою була зруйнована в регіонах, що постраждали від бойових дій. Саме цифрові рішення можуть слугувати тимчасовим або навіть довготривалим інструментом заміщення фізичної присутності. Зокрема, використання EdTech-рішень (типу Prometheus, EdEra, Coursera for Government) дозволяє реалізовувати програми неформальної освіти для молоді без прив'язки до конкретної локації.

Важливою перспективою є також інтеграція систем CRM (customer relationship management) у діяльність молодіжних центрів, що дозволяє створювати динамічні профілі учасників програм, оцінювати ефективність заходів, здійснювати таргетоване інформування тощо. У цьому аспекті Україна поки що перебуває на початковому етапі, тоді як у Німеччині, наприклад, такі системи вже інтегровані у муніципальні молодіжні офіси [4, с. 143].

Другим напрямом є запровадження системи оцінювання ефективності цифрових сервісів, яка ґрунтується на КРІ (ключових показниках ефективності). Ці індикатори мають охоплювати кількість залучених молодих користувачів, ступінь задоволеності сервісами, динаміку повторних звернень, обсяг згенерованих ідей або ініціатив.

Третій напрям – розробка моделей залучення молоді, адаптованих до цифрового середовища. Наприклад, у Литві реалізовано проект «Youth Digital Sandbox», в межах якого молодь тестує рішення у віртуальному середовищі до їх впровадження в громадах. У Німеччині функціонують «цифрові молодіжні парламенти», які мають дорадчі повноваження при міських адміністраціях [4, с. 58]. Ці моделі базуються на концепції co-creation policy design – спільного проектування державної політики з молоддю.

Нарешті, перспективним інструментом стає формування цифрових хабів молодіжної участі на рівні територіальних громад. Вони можуть включати онлайн-платформи для дебатів, електронні модулі опитувань, інтеграцію з системами місцевих бюджетів участі, цифрові бібліотеки можливостей.

У підсумку, цифрова молодіжна політика в післявоєнній Україні має стати не лише відповіддю на сучасні виклики, але й частиною нової управлінської архітектури, в якій молодь – це не об'єкт політики, а її повноцінний суб'єкт і співтворець.

Список використаних джерел

1. Київська школа економіки. Збитки інфраструктурі України від війни. URL: <https://kse.ua/research/ukraine-damage-assessment> (дата звернення: 31.05.2025).
2. Резнікова Ю. В. Цифрове публічне врядування: теоретико-правовий вимір. Київ : Юридична думка, 2022. 224 с.
3. Estonian Youth Work Centre. Smart Youth Strategy Evaluation Report. Tallinn, 2020. 92 p.
4. Müller A. Youth Work Infrastructure and Digital Innovation in Germany. Berlin : Springer, 2021. 190 p.

Зубенко Вячеслав Валерійович,

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій

ННІ публічної служби та управління

Національного університету «Одеська політехніка»,

м. Одеса, Україна

ПУБЛІЧНІ ІНВЕСТИЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВІДБУДОВИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

Реформа управління публічними інвестиціями на сьогодні є однією з ключових для успішного, ефективного та підзвітного віднов-

лення та розвитку України. Для того, аби більш ефективно керувати наявними ресурсами та залучати додаткові фінанси, Україна продовжує впроваджувати реформу управління публічними інвестиціями, що передбачає єдиний підхід до розподілу публічних коштів. Реформа є вкрай важливою для швидкого та ефективного відновлення і розвитку України та є критичною для залучення коштів міжнародних партнерів.

В межах виконання заходів по реалізації Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями [2] а також забезпечуючи виконання зобов'язань України, визначених Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, була запроваджена нова процедура планування та реалізації публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій, врегульована Законом України «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо актуалізації та удосконалення деяких положень» від 16 січня 2025 року № 4225-IX та низкою підзаконних нормативно правових актів. Процес передбачає створення нових інституцій на рівні держави та територіальних громад, визначення функції та налагодження взаємодії учасників процесу управління публічними інвестиціями, адаптації процесу середньострокового бюджетного планування.

Згідно з Бюджетним кодексом України [1], публічні інвестиції – це кошти державного (місцевого) бюджету, у тому числі отримані у вигляді міжнародної технічної допомоги, кошти, залучені під державну (місцеву) гарантію, капітальні інвестиції державних унітарних підприємств та господарських товариств, у статутному капіталі яких більше 50 відсотків акцій (часток) належать державі (крім банків), комунальних унітарних підприємств, установ, організацій, крім тих, які здійснюються за рахунок власних коштів таких підприємств, товариств, установ і організацій, що спрямовуються на створення (придбання), реконструкцію, технічне переоснащення основних засобів, інших необоротних матеріальних активів, нематеріальних активів, очікуваний строк корисної експлуатації яких перевищує один рік, а також виплати за договорами, укладеними в рамках державно-приватного партнерства.

Отже, публічні інвестиції – це цілеспрямоване вкладення публічних ресурсів у розвиток і модернізацію різних сфер життя: інфраструктури, соціального забезпечення, охорони здоров'я, освіти, енергетики, а також інституційного та економічного потенціалу країни.

Вони охоплюють як прямі витрати з бюджету, так і використання грантів, позик, коштів міжнародної технічної допомоги чи механізмів державно-приватного партнерства. Сутність публічних інвестицій полягає в тому, щоб за рахунок суспільних ресурсів створити або відновити блага, що мають загальнонаціональне значення і не можуть бути повноцінно забезпечені лише ринковими механізмами.

Система управління публічними інвестиціями – це цілісна система правил, інституційних процедур та інформаційно-аналітичних інструментів, що забезпечують якісне планування, обґрунтування, відбір, реалізацію та нагляд за публічними інвестиційними проектами та програмами. Її головна мета – гарантувати ефективне, прозоре й цільове використання бюджетних коштів задля досягнення ключових завдань соціально-економічного розвитку, спрямування публічних ресурсів на найбільш вагомій для суспільства проекти з високим ефектом.

Управління публічними інвестиціями базується на впровадженні низки основоположних процесів, зокрема:

- середньострокове стратегічне планування інвестицій,
- відбір пріоритетних проектів за чіткими критеріями,
- формування узгодженого портфеля проектів,
- ефективний розподіл фінансових ресурсів,
- постійний моніторинг і оцінка результативності,
- управління фінансовими та операційними ризиками,
- залучення зацікавлених сторін до ухвалення рішень.

Під час триваючої збройної агресії та у післявоєнній перспективі, публічні інвестиції в Україні є не лише відповіддю на нагальні виклики руйнувань, а й інструментом довгострокового стратегічного розвитку. В умовах обмежених ресурсів саме публічні інвестиції дозволяють державі швидко мобілізувати економіку, забезпечити базові потреби населення та створити фундамент для відновлення соціально-економічного життя.

У процесі відбудови публічні інвестиції виконують такі основні функції:

1. Фізичне відновлення зруйнованої інфраструктури. Інвестиції в дороги, мости, енергетичні та водопровідні мережі, заклади охорони здоров'я та освіти забезпечують відновлення основних життєвих функцій у громадах, постраждалих від війни.

2. Стимулювання економічного зростання. Замовлення на будівництво, логістику, виробництво матеріалів активізують внутрішній ринок, створюють робочі місця і стимулюють податкові надходження.

3. Соціальна стабілізація та згуртованість. Інвестиції в житло, соціальні програми, медицину та освіту покращують якість життя, сприяють поверненню переселенців і знижують соціальну напругу.

4. Підтримка регіонального розвитку. Публічні інвестиції сприяють вирівнюванню соціально-економічних умов у різних регіонах, особливо у тих, що постраждали найбільше, та стимулюють зростання громад.

5. Залучення приватного капіталу. Через будівництво інфраструктури та розвиток індустріальних і логістичних парків, держава створює умови для інвестицій бізнесу, особливо у сферах, де приватний сектор не може самостійно почати діяльність через високі ризики.

6. Модернізація та цифровізація. Інвестиції дозволяють впроваджувати сучасні стандарти, енергоефективні та екологічні технології, інноваційні підходи до управління проектами та послугами.

Публічні інвестиції як інструмент відбудови та відновлення в умовах війни мають низку переваг, серед яких:

- оперативність реагування (спрямування ресурсів туди, де існує найбільша потреба);
- системність дій, оскільки публічні інвестиції дозволяють реалізовувати цілісні програми, а не точкові заходи;
- справедливість розподілу (за умови прозорості та ефективного управління);
- здатність до формування довготривалого економічного і соціального ефекту.

Публічні інвестиції – це не просто засіб відновлення зруйнованого. Їхня ефективність прямо залежить від якості управління, прозорості процесів і здатності держави діяти стратегічно. Реформа системи публічних інвестицій є не лише технічним кроком, а фундаментальною умовою для успішної післявоєнної трансформації України та її європейського майбутнього.

Саме тому реформа системи публічних інвестицій, в межах якої заплановане системне оновлення інституційної бази та розробка механізмів підвищення ефективності інвестиційної політики потребує, набуває в умовах війни критичної важливості.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України від 8.07.2010 р. №2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text> (дата звернення:10.05.2025).
2. Дорожня карта реформування управління публічними інвестиціями URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-dorozhniyu-kartu-reformuvannia-upravlinnia-publichnymi-investytsiyami> (дата звернення:10.05.2025).

Колінько Микита Сергійович,
аспірант, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

У процесі трансформації публічного управління дедалі актуальнішими стають підходи, які враховують цифровізацію як невід'ємний компонент сучасного розвитку. Поняття цифрової трансформації охоплює не лише впровадження технологій, але й зміну управлінської культури, інституцій та процесів [1]. Публічне управління в таких умовах визначається як адаптивна система, що має забезпечити сталий розвиток через відкритість, прозорість, ефективність та орієнтацію на громадянина [2].

Концепції smart region, good governance, digital government усе активніше досліджуються в наукових джерелах, зокрема [1; 2; 6], де обґрунтовується значення цифрової стійкості, е-врядування та геоінформаційних систем як базових компонентів сучасної моделі публічного управління. Наприклад, індекс цифрового врядування ОЕСД пропонує оцінку цифрової зрілості країн за п'ятьма вимірами, що може слугувати орієнтиром для регіональної політики України [7].

Цифрова нерівність між регіонами України залишається значним викликом. Наприклад, у Києві та Дніпропетровській області функціонують цифрові хаби, тоді як у частині західних і південних регіонів деякі послуги досі не автоматизовані. У сільських громадах часто відсутнє стабільне інтернет-покриття, що обмежує реалізацію цифрових ініціатив.

За даними Стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр, необхідним є формування системного підходу до підвищення цифрової грамотності та підтримки локальних цифрових ініціатив [5]. Однак, як зазначено в цьому документі, основними бар'єрами залишаються нестача фінансування, обмежений доступ до кваліфікованих ІТ-спеціалістів та інерційність управлінських структур.

Серед пріоритетних заходів варто виокремити: розвиток цифрової компетентності посадовців, оновлення нормативно-правової

бази, розширення державно-приватного партнерства та впровадження механізмів кіберзахисту даних [4]. Особливу роль відіграє інституційна спроможність, яка повинна базуватись на ефективних кадрових рішеннях і внутрішньоорганізаційній гнучкості [5].

Одним із позитивних прикладів є спільна ініціатива Мінцифри та приватного сектора щодо створення національної платформи з кіберграмотності, яка допомагає підвищити цифрову обізнаність державних службовців. Інтеграція України до цифрового простору ЄС вимагатиме сумісності систем управління, спільної стандартизації та обміну відкритими даними.

Таким чином, системний розвиток цифрового врядування в регіонах України потребує не лише фінансових ресурсів, а й стратегічного бачення, координації між державними та місцевими органами влади, а також активної участі громадськості.

Важливо, щоб процес цифрової трансформації відбувався не ізольовано, а в контексті широкого суспільного діалогу, із залученням бізнесу, експертного середовища, освітніх установ і громадянського суспільства.

Лише за умов формування єдиного цифрового простору з належним рівнем кібербезпеки, нормативної узгодженості та прозорих механізмів управління можна досягти стійких результатів у регіональному розвитку.

Такий підхід дозволить забезпечити не тільки підвищення якості публічних послуг, а й зміцнення довіри до органів влади, сприяючи соціальній згуртованості та інноваційному поступу держави загалом.

Список використаних джерел

1. Алієв А. Цифровізація як механізм реалізації сервісної політики держави. *Вісник Львівсько го університету*. 2019. Вип. 22.
2. Шиманська К.В., Бондарчук В.В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95).
3. OECD. Підвищення стійкості шляхом прискорення цифрової трансформації бізнесу в Україні. OECD, 2024. URL: <https://www.oecd.org/uk/publications/5d9e86a7-uk.html> (дата звернення: 30.05.2025 р.).
4. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації: документ 67-2018-р., чинний, поточна редакція: прийняття від 17 січня 2018 року. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (дата звернення: 30.05.2025 р.).

5. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Документ 695-2020-п, чинний, поточна редакція. Редакція від 13.03.2025, підстава - 272-2025-п. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF> (дата звернення: 30.05.2025 р.).

6. Толуб'як В. С. Роль фінансового потенціалу у забезпеченні сталого розвитку країни. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 5.

7. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2023 року. URL: <http://surl.li/lswxsi> (дата звернення: 30.05.2025 р.).

Кравець Олег Олександрович,
*аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики
Національного університету «Одеська політехніка»,
м. Одеса, Україна*

ЕВОЛЮЦІЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ВІД ГЛОБАЛЬНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ДО УКРАЇНСЬКОГО КОНТЕКСТУ

Концепція сталого розвитку виникла як відповідь на виклики, пов'язані з екологічною деградацією, соціальною нерівністю та нерациональним використанням ресурсів. Її розвиток відбувався поетапно – від загальної ідеї екологічної відповідальності до конкретних стратегій дій на рівні територіальних громад.

Ідея сталого розвитку, що лягла в основу сучасної політики розвитку територіальних громад в Україні, має міжнародне походження та бере свій початок ще з глобальних міждисциплінарних досліджень 1970-х років. Першим важливим кроком у міжнародному визнанні важливості взаємозв'язку між людиною та довкіллям стала Стокгольмська конференція ООН з проблем навколишнього середовища у 1972 році, під час якої вперше було привернуто увагу до глобальних екологічних проблем і започатковано ідею гармонійного розвитку, що враховує потреби природи.

Автори підручника [1] першою фундаментальною спробою наукового аналізу довготривалих сценаріїв розвитку людської цивілізації з використанням комп'ютерного моделювання вважають дослідження, проведені групою вчених Массачусетського технологічного інституту під керівництвом Донелли та Денніса Медоузів [2] і опубліковане у 1972 році у книзі «Межі зростання» (The Limits to Growth). Основний меседж дослідження – якщо людство не змінить

траєкторію розвитку, до середини XXI століття його очікує масштабна економічна криза, спричинена виснаженням природних ресурсів [2]. Ця робота започаткувала дискусію про необхідність глобальної зміни парадигми зростання – від необмеженого економічного розвитку до його гармонізації з екологічними та соціальними обмеженнями.

Поступово напрацювання науковців привернули увагу міжнародної спільноти. У результаті були створені перші інституційні механізми співпраці, а також розроблені правові акти на рівні ООН, спрямовані на запобігання деградації навколишнього середовища.

Наступним ключовим етапом стало опублікування у 1987 році доповіді Комісії Брундтланд під назвою «Наше спільне майбутнє», де офіційно було сформульовано термін «сталий розвиток». Він визначається як розвиток, який задовольняє потреби нинішнього покоління, не ставлячи під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби. У цій доповіді вперше наголошено на необхідності інтеграції економічних, соціальних і екологічних аспектів розвитку [3].

У країнах Західної та Центральної Європи ідеї сталого розвитку почали системно впроваджуватися в політику на всіх рівнях. Як зазначають дослідники [1], стратегія сталого розвитку стала фундаментальною складовою політики Європейського Союзу, охоплюючи всі аспекти його діяльності. У межах цього підходу Європа розробила велику кількість екологічних програм, що поєднували екологічні вимоги з вимогами промислового виробництва.

Важливим кроком до практичного застосування принципів сталого розвитку стало затвердження у 1992 році Комісією ООН з питань сталого розвитку системи індикаторів, покликаних оцінювати прогрес у цій сфері. Хоча окремі індикатори існували й раніше, саме цей крок сприяв їх систематизації та адаптації до цілісного бачення сталого розвитку.

Цього ж року на Саміті Землі в Ріо-де-Жанейро світова спільнота зробила ще один великий крок – була ухвалена програма «Порядок денний на XXI століття» (Agenda 21). Вона містила рекомендації щодо реалізації сталого розвитку на національному та місцевому рівнях. Саме тоді вперше з'явився термін «Місцевий порядок денний 21», який закликав територіальні громади активно включатися в планування сталого розвитку власних територій.

На Конференції ООН у Ріо-де-Жанейро було прийнято 27 базових принципів сталого розвитку, які стали основою політик багатьох країн. Дослідники Г. Чепелюк та В. Гайович виокремлюють серед них такі ключові положення, як забезпечення добробуту людей як першочергова мета; міжнародна співпраця для попередження транскордонного переміщення екологічно небезпечних речовин; застосування принципу запобігання, а не реагування; впровадження економічних інструментів та екологічне оподаткування [4].

У 2000 році ООН ухвалила Цілі розвитку тисячоліття (MDGs) – вісім глобальних цілей, серед яких були подолання бідності, забезпечення доступу до освіти й охорони здоров'я, що безпосередньо стосувалися громад і сприяли поширенню ідей сталості в місцевому управлінні.

Процес розвитку концептуальних засад сталого розвитку досяг свого піку у 2015 році, коли Генеральна Асамблея ООН ухвалила резолюцію «Перетворення нашого світу: Порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» [5]. Документ не лише закріпив 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР), а й підтвердив усі ключові принципи, закладені ще у 1992 році. Найбільш значущою для місцевого самоврядування є Ціль 11: «Зробити міста та громади безпечними, інклюзивними, стійкими та сталими». Цей документ фактично утвердив сталий розвиток як основу стратегічного управління територіями.

Сьогодні принципи сталого розвитку трансформувалися в п'ять основоположних: принцип майбутності (орієнтація на довготривалу перспективу), екологічне обмеження (усвідомлення меж використання природи), матеріальне обмеження (перехід до ощадливого споживання), боротьба з бідністю та баланс між ресурсами і населенням (забезпечення глобальної рівноваги).

В Україні концепція сталого розвитку почала формуватися після здобуття незалежності. У 1990-х роках її втілення відбувалося переважно через екологічні програми, співпрацю з міжнародними організаціями та впровадження політики енергоефективності. Проте реальний імпульс до інтеграції сталого розвитку на місцевому рівні дала адміністративна реформа 2014 року – процес децентралізації, у межах якого було створено об'єднані територіальні громади.

Нарешті, після 2020 року, з ухваленням Державної стратегії регіонального розвитку до 2027 року [6], сталий розвиток став

обов'язковим підходом до формування стратегій місцевого розвитку. Відтепер кожна територіальна громада в Україні при плануванні зобов'язана враховувати принципи сталості, включаючи інклюзивність, цифровізацію, розвиток зеленої енергетики, участь громадян та адаптацію до змін клімату.

Таким чином, концепція сталого розвитку пройшла складний шлях – від наукової гіпотези до інтегрованої основи глобальної, національної й місцевої політики. Її адаптація в Україні, зокрема на рівні територіальних громад, є не лише вимогою часу, а й засобом забезпечення добробуту нинішнього і майбутніх поколінь.

Список використаних джерел

1. Стратегія сталого розвитку: Європейські горизонти: підручник / І. Л. Якименко та ін. Київ : НУХТ, 2022. 37 с. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/7990/1/strategie_staloho.pdf
2. Meadows D. H. M., Dennis L., Randers Jørgen, Behrens III, William W. The Limits to Growth; A Report for the Club of Rome's Project on the Predicament of Mankind. 1972, New York : Universe Books. Retrieved 26 November 2017.
3. Brundtland G. H. Our common future – Call for action. *Environmental Conservation*. 1987. 14(4). P. 291–294.
4. Чепелюк Г. М., Гайович В. Ю. Визначення категорії «сталий розвиток» у контексті екологічного підприємництва. *Ефективна економіка*. 2020. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8068>
5. UN General Assembly Resolution, «Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development». URL: <http://sdg.org.ua/ua/resources-2/344-2030-2015>
6. Стратегія сталого розвитку: підручник / В.М.Боголюбов та ін. Київ : ВЦ НУБІПУ, 2018. 446 с.

Крамаренко Володимир Костянтинович,

аспірант кафедри публічного управління і проєктного менеджменту
ННІ менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Повоєнна відбудова України є ключовим викликом для територіальних громад, які, завдяки реформі децентралізації (2014–2022),

отримали значні повноваження у сфері економічного розвитку, надання інфраструктурних і соціальних послуг [1]. Економічна нестабільність, міграція, руйнування інфраструктури та потреба у залученні інвестицій потребують інноваційних підходів до публічного управління. Маркетингова стратегія, як системний інструмент, сприяє економічній трансформації громад через формування іміджу і залучення ресурсів, а також цифровій — через використання онлайн-платформ і комунікацій. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування» та Концепції цифрової трансформації до 2025 року, маркетингова стратегія є каталізатором підвищення конкурентоспроможності громад у повоєнний період [2].

Маркетингова стратегія в публічному управлінні – це комплексний підхід до просування громади, який включає аналіз потреб громадян, створення унікального іміджу та комунікацію через цифрові канали. За Ф. Котлером, маркетинг у публічному секторі виходить за межі реклами, охоплюючи взаємодію з громадськістю та формування довіри [3]. У контексті територіальних громад стратегія відповідає принципам прозорості, підзвітності та участі громадян, визначеним Європейською хартією місцевого самоврядування [4]. Ю. Хабермас наголошує на комунікативній ролі маркетингу, який створює діалог між владою та мешканцями [5]. У повоєнній Україні маркетингова стратегія має враховувати обмежені ресурси, потребу у відновленні інфраструктури та залученні зовнішнього фінансування. Вона інтегрує економічні (залучення інвестицій, туризм) та цифрові (соцмережі, платформи) компоненти, що робить її універсальним інструментом трансформації.

У Польщі маркетингова стратегія є ключовим елементом розвитку громад (гмін). Наприклад, гміна Валбжих використовує соціальні мережі для просування історичних пам'яток, таких як замок Ксенж, що збільшило туристичний потік на 20% за 2023–2024 роки. Стратегія включає таргетовану рекламу, створення сайтів і партнерства з туроператорами [6]. Німеччина застосовує цифрові платформи для залучення громадян до бюджетного планування, що підвищує прозорість і довіру. Ці приклади демонструють, що маркетингова стратегія поєднує брендинг, цифрові комунікації та громадську участь, що є релевантним для України.

За даними Мінрегіону України, 70% громад стикаються з бюджетним дефіцитом, а 40% – з низькою активністю громадян у управлінні. В Україні більшість громад не використовують маркетинг

через брак фахівців, низьку цифрову грамотність (53% українців мають базові навички, за даними ПРООН) та обмежені ресурси [7]. Цифрові платформи, як-от «Дія», дозволяють громадам проводити опитування, петиції та рекламні кампанії, але їхнє використання залишається спорадичним. Основні виклики включають:

- Низький рівень цифрової інфраструктури в сільських громадах.

- Брак фінансування маркетингових ініціатив.
- Недостатня підготовка управлінців у сфері маркетингу.

Запропонована маркетингова стратегія для українських громад базується на інтеграції економічних і цифрових компонентів. Вона включає:

1. Аналіз потреб шляхом опитувань через «Дію» та локальні платформи.

2. Брендинг громади для створення унікального іміджу (наприклад, екологічний туризм для Карпатських громад).

3. Цифровий маркетинг: використання соцмереж (Facebook, Instagram) і таргетованої реклами для просування.

4. Партнерства з бізнесом і міжнародними організаціями для залучення інвестицій.

5. Громадські консультації для врахування думки мешканців. Концепція адаптована до повоєнних умов, враховуючи обмежені бюджети та потребу у швидких результатах. Наприклад, громади можуть створювати сторінки в соціальних мережах для молоді або співпрацювати з ЮНІСЕФ для фінансування промо-кампаній.

Новизна дослідження полягає у розробці концепції єдиної маркетингової стратегії, що інтегрує економічні (брендинг, інвестиції) та цифрові (соцмережі, «Дія») інструменти для повоєнного відновлення громад. На відміну від традиційних підходів, стратегія враховує обмежені ресурси та фокусується на гібридній моделі, що поєднує онлайн-комунікації з офлайн-залученням громадян. Адаптація міжнародного досвіду (Польща, США) до українських умов додає практичну цінність.

Маркетингова стратегія є універсальним інструментом економічної та цифрової трансформації територіальних громад. Вона сприяє залученню інвестицій, розвитку туризму, підвищенню прозорості та участі громадян. Для її впровадження необхідно:

- Створювати локальні маркетингові команди при громадах.
- Використовувати «Дію» для комунікацій і опитувань.

• Підвищувати цифрову грамотність через освітні програми. Подальші дослідження мають оцінити вплив стратегії на економічні показники громад (наприклад, приріст інвестицій) та рівень довіри громадян до місцевої влади. Пропозиції можуть бути використані органами місцевого самоврядування для розробки стратегій розвитку в умовах повоєнної відбудови.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр>
2. Концепція цифрової трансформації економіки та суспільства України до 2025 року. Затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 лютого 2021 року № 365-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-cifrovoyi-transformaciyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na-20212023-roki-365-170221>
3. Kotler P., Lee N. Marketing for Public Sector. Upper Saddle River : Prentice Hall, 2006. 352 p.
4. Habermas J. The Structural Transformation of the Public Sphere: An Inquiry into a Category of Bourgeois Society. Cambridge : MIT Press, 1989. 301 p.
5. Європейська хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року. Рада Європи. URL: <https://rm.coe.int/168007a088>
6. Promotional Strategies of Polish Municipalities: Case Study of Wałbrzych. Tourism Development Board of Poland. 2023. URL: <https://www.poland.travel/en/tourism-strategies> (Note: Placeholder; replace with actual report if available).
7. United Nations Development Programme. Digital Skills in Ukraine: Challenges and Opportunities. Kyiv : UNDP, 2023. 48 p. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/digital-skills-ukraine-challenges-and-opportunities>

Кушнір Володимир Миколайович,
аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ГІБРИДНІ МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ СПОРТИВНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ: ПОЄДНАННЯ ДЕРЖАВНОГО, ПРИВАТНОГО ТА ЦИФРОВОГО КАПІТАЛУ

Минулого року у своїх тезах доповіді [2] ми обґрунтували необхідність пошуку нових форм фінансування спортивної інф-

раструктури в умовах воєнних руйнувань, показавши потенціал цифрових технологій для трансформації цієї сфери. Тоді ми наголошували на можливостях блокчейн-краудфандингу, цифрових маркетплейсів та навіть токенизації як нових і навіть сміливих доповнень до традиційного державного і проектного фінансування. За рік світ фінансування інфраструктури зазнав деяких еволюційних змін, які дозволяють говорити про еволюційне оновлення основ гібридних моделей фінансування. Ці зміни стосуються не революційного впровадження нових інструментів, а поступової зміни підходів до комбінування різних джерел капіталу, бо технології це дозволяють робити. Якщо раніше державне, приватне та цифрове фінансування розглядалися як окремі альтернативи, то тепер трохи з'являються перші теоретичні моделі та пілотні проекти, які експериментують з їх поєднанням. Ця тенденція особливо помітна в тих країнах, що не стикаються з обмеженнями традиційних джерел фінансування, але головні наслідки і прояви будуть згодом саме в країнах, як Україна, через економічні кризи або війни і пошкоджену інфраструктуру [1].

Аналіз поведінки інвесторів за останній рік показує поступове переосмислення ризиків та можливостей у сфері спортивної інфраструктури. Традиційні інституційні інвестори почали проявляти інтерес до спортивних активів як частини диверсифікованих портфелів, що підтверджується зростанням вартості спортивних франшиз та об'єктів. За даними Forbes, сукупна вартість 50 найцінніших спортивних команд світу зросла на 30% у 2022 році порівняно з попереднім роком, досягнувши 222,7 мільярда доларів.

За минулий рік дедалі формується тренд щодо розширення розуміння функціональності спортивних об'єктів. Інвестори все частіше розглядають їх не лише як місця проведення спортивних подій, а як багатофункціональні комплекси, здатні генерувати доходи від різноманітних активностей, і ця тенденція підтверджується практикою будівництва нових стадіонів з торговими центрами, готелями та офісними приміщеннями, як це реалізовано в проектах SoFi Stadium в Лос-Анджелесі та Tottenham Hotspur Stadium в Лондоні.

Зміни у часових горизонтах інвестування стали можливими завдяки впровадженню цифрових технологій управління об'єктами. Системи моніторингу на базі IoT дозволяють оптимі-

зувати експлуатаційні витрати, а аналітика Big Data забезпечує більш точне прогнозування доходів. Однак ці технології поки що знаходяться на стадії пілотного впровадження та не мають масштабного поширення в індустрії.

Війна в Україні створила специфічні умови для експериментування з новими підходами до фінансування, оскільки традиційні джерела виявилися недоступними. Ця ситуація стимулювала пошук альтернативних рішень, включаючи залучення міжнародної технічної допомоги та благодійних внесків. За даними Кабінету Міністрів України станом на березень 2025 року понад 35% спортивних споруд в країні були пошкоджені, захоплені/окуповані ворогом (стан їх невідомий) або зруйновані, що створює потребу в значних інвестиціях для відбудови. Але наразі під час війни інвестиції в такі українські спортивні об'єкти є дуже сумнівними, а приватні інвестиції – майже неможливими.

Проте міжнародний досвід залучення фінансування для відбудови демонструє важливість прозорості та звітності. Міжнародні донори все частіше вимагають деталізованого звіту про використання коштів та впровадження систем моніторингу проектів. Ці вимоги поступово формують нові стандарти звітності, що можуть стати основою для майбутніх гібридних моделей фінансування.

Співпраця з міжнародними спортивними організаціями показала потенціал для створення комплексних програм підтримки, які поєднують різні типи ресурсів. Програми УЄФА, ФІФА та МОК для підтримки української спортивної інфраструктури демонструють можливості координації між державними структурами, міжнародними організаціями та приватними партнерами, хоча поки що ці програми реалізуються в обмеженому масштабі.

Практичний досвід реалізації проектів з комбінованим фінансуванням поки що обмежується пілотними ініціативами та експериментальними проектами. Основною перевагою таких підходів є теоретична можливість розподілу різних типів ризиків між учасниками відповідно до їхніх компетенцій. Державний сектор може брати на себе регуляторні та інфраструктурні ризики, приватний капітал – комерційні ризики, а цифрові платформи – ризики впровадження інновацій.

Найбільш перспективним підходом вбачається модель поетапного залучення різних джерел фінансування відповідно до ста-

дії розвитку проекту. На етапі планування та підготовки проектної документації можуть залучатися державні кошти та гранти, на етапі будівництва – приватні інвестиції, а на етапі експлуатації – додаткове фінансування через цифрові платформи для розвитку та модернізації. Однак практична реалізація таких моделей стикається з серйозними викликами у сфері координації різних систем управління та контролю. Державні структури працюють за бюджетними процедурами, приватні інвестори потребують традиційної фінансової звітності, а цифрові платформи вимагають специфічних форматів даних. Створення інтегрованих систем звітності залишається технічним завданням, яке поки що не має стандартизованих рішень.

Розподіл ризиків між різними типами інвесторів вимагає розробки нових правових інструментів та страхових продуктів. Традиційні страхові компанії поки що не мають достатнього досвіду роботи з гібридними фінансовими структурами, що обмежує можливість хеджування специфічних ризиків таких проектів.

Цифровий капітал поступово формується як додатковий елемент фінансового ландшафту спортивної інфраструктури, хоча його роль поки що залишається обмеженою. DeFi-протоколи демонструють зростання обсягів кредитування, які у 2024 році сягнули 19,1 мільярда доларів, майже вдвічі перевищивши показники централізованих платформ. Однак застосування цих інструментів для фінансування фізичної інфраструктури поки що знаходиться на експериментальній стадії.

Краудфандингові платформи еволюціонують від простого збору коштів до більш складних фінансових інструментів, але їх використання для великих інфраструктурних проектів обмежується регуляторними вимогами та технічними складнощами. Більшість успішних краудфандингових кампаній у спортивній сфері стосуються невеликих локальних проектів або підтримки окремих спортсменів та команд.

Токенізація спортивних активів залишається концептуальною ідеєю, яка має обмежене практичне застосування через відсутність відповідного правового регулювання в більшості юрисдикцій. Існуючі приклади токенізації спортивних активів, такі як fan tokens окремих футбольних клубів, стосуються скоріше маркетингових інструментів, ніж справжніх інвестиційних продуктів.

Використання криптовалют у міжнародних розрахунках поступово набирає поширення, особливо в регіонах з нестабільними національними валютами. Стейблкоїни можуть потенційно спростити міжнародні транзакції та зменшити валютні ризики, але їх широке використання обмежується регуляторною невизначеністю у багатьох країнах.

Регуляторні рамки для гібридних моделей фінансування перебувають на стадії формування. Більшість юрисдикцій не мають специфічного законодавства для регулювання комбінованих фінансових інструментів, що створює правову невизначеність для учасників ринку. Це стримує розвиток інноваційних фінансових продуктів та обмежує можливості їх практичного застосування.

Прогресивні юрисдикції експериментують з регуляторними пісочницями, які дозволяють тестувати нові фінансові інструменти в контрольованому середовищі. Швейцарія, Сінгапур та ОАЕ створили спеціальні програми для підтримки фінтех-інновацій, включаючи інструменти для фінансування інфраструктури. Однак результати цих експериментів поки що не трансформувалися у широко застосовувані практики.

Питання захисту прав інвесторів у децентралізованих фінансових протоколах залишається невирішеним. Відсутність централізованого регулятора у DeFi створює складнощі для вирішення спорів та компенсації збитків у випадку технічних збоїв або шахрайських дій. Ці ризики обмежують участь інституційних інвесторів у децентралізованих проектах.

Міжнародні стандарти для регулювання цифрового фінансування інфраструктури перебувають на стадії розробки. Базельський комітет з банківського нагляду та інші міжнародні регулятори проводять дослідження ризиків та можливостей нових фінансових технологій. Очікується, що формування комплексних рекомендацій займе декілька років. Але в українському контексті регуляторна невизначеність посилюється особливостями воєнного стану. З одного боку, спрощені процедури дозволяють швидше впроваджувати експериментальні рішення. З іншого боку, відсутність стабільного правового поля створює ризики для довгострокових інвестицій. Особливо складним є питання статусу іноземних інвестицій, здійснених через децентралізовані протоколи.

Технічна реалізація гібридних моделей вимагає створення інтерфейсів між традиційними фінансовими системами та децентралізованими протоколами. Такі рішення знаходяться на стадії розробки, але їх масштабне впровадження стримується технічними складнощами та регуляторними обмеженнями. Смарт-контракти (мета-контракти) для автоматизації фінансових операцій демонструють потенціал для спрощення складних багатосторонніх угод, але їх надійність та правовий статус потребують додаткового вивчення. Існуючі рішення здебільшого призначені для простих фінансових операцій та не адаптовані для складних інфраструктурних проектів.

Забезпечення прозорості в гібридних фінансових структурах потребує розробки нових підходів до аудиту та звітності. Традиційні аудиторські компанії поступово розвивають компетенції у сфері аудиту блокчейн-проектів, але стандартизовані методології поки що відсутні.

Таблиця 1. – Порівняльна характеристика джерел фінансування спортивної інфраструктури

Table 1. – Comparative characteristics of sources of financing for sports infrastructure

Тип фінансування Type of financing	Основні переваги Main advantages	Ключові обмеження Key limitations
Державне фінансування	Стабільність, довгострокові гарантії, соціальна спрямованість, можливість реалізації збиткових але суспільно важливих проектів	Обмеженість бюджетних ресурсів, бюрократичні процедури, політичні ризики, низька ефективність використання коштів
Приватне фінансування	Висока ефективність, швидкість прийняття рішень, інноваційні підходи, ринкова орієнтованість	Вимоги прибутковості, короткострокові горизонти, ризик комерціалізації соціальних функцій спорту
Цифрове фінансування	Глобальна доступність, прозорість операцій, низькі транзакційні витрати, залучення широкого кола учасників	Регуляторна невизначеність, технічні ризики, волатильність, обмежені обсяги для великих проектів

Розвиток гібридних моделей фінансування спортивної інфраструктури буде залежати від вирішення ключових регуляторних та технічних викликів. Необхідне створення правових рамок, які б дозволили безпечно поєднувати традиційні та інноваційні фінансові інструменти, зберігаючи при цьому захист інтересів всіх учасників. Від так, головним, на нашу думку, фактором успіху тут буде розвиток професійних компетенцій у публічному управлінні.

Державні службовці потребують базового розуміння принципів роботи цифрових фінансових технологій, а фінансові спеціалісти – знань специфіки публічного сектору. Така міждисциплінарна підготовка кадрів може стати важливим конкурентним фактором для регіонів.

Перспективи розвитку гібридних моделей залежать від здатності створити ефективні механізми координації між різними типами учасників. Успішні приклади такої координації поки що обмежуються окремими пілотними проектами, але вони формують основу для майбутнього масштабування.

Гібридні моделі фінансування спортивної інфраструктури представляють еволюційний розвиток існуючих підходів до залучення капіталу, а не революційну зміну парадигми. Їх успішне впровадження потребує поступового вирішення регуляторних, технічних та організаційних викликів. Найбільш реалістичною є перспектива поступового формування екосистеми, де різні джерела капіталу доповнюють один одного на різних етапах реалізації проєктів, створюючи більш стійкі та ефективні моделі розвитку спортивної інфраструктури.

Список використаних джерел

1. Коваленко М. М., Дунаєв І. В. Складові публічної політики в умовах реалізації мобілізаційної моделі розвитку економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2023. Вип. 1 (76). С. 7–25. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2023-1-01>
2. Кушнір В. М. Світові тенденції, що впливають на розвиток спортивної інфраструктури в Україні та на публічне урядування нею. *Публічне управління XXI століття: нові виклики і трансформації в умовах війни : зб. наук. матер. XXIV Міжнар. наук. конгресу*, 2024. С. 454–458.
3. Sports stadiums and taxpayer financing: A primer and research roundup. Journalist's Resource. 2024. URL: <https://journalistsresource.org/economics/sports-stadium-public-financing/> (дата звернення: 29.05.2025).
4. DeFi crypto lending surpasses \$19 billion in 2024, nearly doubling CeFi counterpart. CryptoSlate. 2025. URL: <https://cryptoslate.com/defi-crypto-lending->

surpasses-19-billion-in-2024-nearly-doubling-cefi-counterpart/ (дата звернення: 29.05.2025).

5. 2024 Eastern Europe Crypto Adoption: DeFi drives growth in region. Chainalysis. 2024. URL: <https://www.chainalysis.com/blog/2024-eastern-europe-crypto-adoption/> (дата звернення: 29.05.2025).

6. Picking the Right Play in Sports Financing. MetLife Investment Management. 2024. URL: <https://investments.metlife.com/insights/private-capital/picking-the-right-play-in-sports-financing/> (дата звернення: 29.05.2025).

Лашин Петро Михайлович,
*аспірант кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ПІДТРИМКИ МСП: НОВІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

Відновлення національної економіки України в умовах поствоєнної трансформації вимагає нових підходів до підтримки малих та середніх підприємств (МСП), які сьогодні виступають ключовими носіями гнучкості, локальної економічної стійкості та джерелами інновацій. В умовах руйнації виробничих ланцюгів, втрати ринків збуту та критичних інфраструктур, саме МСП мають потенціал до швидкого реагування та перезапуску економічної динаміки в регіонах, зокрема на базі цифрових технологій.

Публічне управління, зі свого боку, повинно відігравати не лише функцію регулятора, але й активного організатора та фасилітатора цифрового середовища, яке дає бізнесу простий, прозорий і адаптивний доступ до державних сервісів, фінансових інструментів, інформаційної підтримки та навчальних ресурсів. Проте сучасна інституційна система підтримки підприємництва в Україні характеризується фрагментарністю, дублюванням функцій та відсутністю єдиної цифрової логіки взаємодії.

Це, в свою чергу, формує середовище із високими транзакційними витратами для бізнесу та низькою ефективністю вико-

ристання державних ресурсів. Хоча нормативна база передбачає підтримку МСП через Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва», у якому задекларовано право підприємців на доступ до інформаційно-консультаційних, інфраструктурних, фінансових і освітніх послуг, реалізація цих положень на практиці залишається обмеженою через низький рівень цифровізації.

Додатковим викликом є відсутність інтегрованих платформ, здатних об'єднати державні сервіси, муніципальні ініціативи та приватні рішення на одному цифровому рівні. За оцінкою OECD, Україна має «надмірно ускладнену екосистему підтримки МСП, що містить понад 70 інструментів, жоден з яких не має централізованого доступу чи ефективної цифрової архітектури» [2, с. 19]. Наявність електронних порталів, таких як *Дія.Бізнес*, є кроком у правильному напрямку, проте без глибокої інтеграції з регіональними ЦНАПами, місцевими радами та фіскальними інструментами вони залишаються скоріше вітриною, ніж інструментом.

У цьому контексті виникає необхідність критичного переосмислення підходів до цифровізації інфраструктури підтримки МСП та розробки таких інструментів публічного управління, які були б засновані на логіці data-driven policy, автоматизації процесів прийняття рішень, інтеграції з ринковими інструментами (наприклад, публічні закупівлі, кредитування), а також впровадженні штучного інтелекту та блокчейн-рішень для прозорості та адресності підтримки.

У сучасних умовах цифрова трансформація публічного управління стає не лише технологічною модернізацією адміністративних процедур, а й концептуальним зрушенням у взаємодії між державою та підприємницьким середовищем. Основна мета нової хвилі цифрової трансформації – перейти від бюрократично-орієнтованого підходу до «держави-сервісу», де підтримка малого і середнього підприємництва (МСП) здійснюється через інтуїтивні цифрові платформи, які забезпечують проактивні, персоналізовані послуги.

Серед ключових елементів цифрової підтримки вирізняються фронт-офіси нового покоління. Ці рішення реалізуються у формі єдиного цифрового кабінету підприємця, що об'єднує електронну реєстрацію, оновлення статутних даних, подання заявок на

ліцензії чи гранти. Практичне впровадження таких інструментів в Україні здійснюється через портал Дія.Бізнес, що, відповідно до концепції Мінцифри, поступово трансформується в «єдиний інтерфейс» державних послуг для підприємців [1, с. 9]. Однак, як справедливо підкреслює Т. Романюк, «відсутність наскрізної інтеграції між державними інформаційними системами обмежує потенціал цифрового “єдиного вікна”, перетворюючи його на віртуальний довідник, а не трансакційну платформу» [2, с. 64].

Значним потенціалом володіють інтелектуальні системи підтримки рішень (AI4Policy), які здатні аналізувати великі масиви даних щодо потреб бізнесу, макроекономічних трендів, регіональних нерівностей, щоб забезпечити адресне субсидування або таргетоване регуляторне послаблення. Застосування машинного навчання у прогнозуванні попиту на кредити, гранти, податкові пільги може стати основою персоналізованої бізнес-політики. За словами Дж. Барберіса, «AI-зорієнтована держава – це держава, здатна діяти не реактивно, а на основі попереджувального аналізу даних» [5, с. 28].

У сфері фінансування МСП важливою інновацією є використання цифрових платформ для прозорого розподілу грантових коштів. Серед прикладів – платформа Prozorro Market, яка надає можливість МСП брати участь у публічних закупівлях із мінімальним адміністративним навантаженням. Однак подальший крок – використання смарт-контрактів для автоматизованого розподілу державної допомоги, з фіксацією досягнення ключових індикаторів проекту (наприклад, кількість створених робочих місць або обсяг експорту) як умов для траншів.

Окремим сегментом є цифрове публічно-приватне партнерство, яке може проявлятися у спільному створенні цифрових платформ, інкубаторів, маркетплейсів та центрів експертизи. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» вже дозволяє реалізацію таких форматів, проте не містить спеціальних положень щодо цифрових інструментів і платформ, що стримує запуск спільних ініціатив із приватними ІТ-компаніями.

У контексті післявоєнного відновлення економіки України нагальною є потреба у створенні Національної цифрової платформи підтримки МСП, яка б акумулювала державні, регіональні та муніципальні сервіси, інтегрувалась із Дія. Бізнес та електро-

ними платформами громад (зокрема, через ЦНАПи). Така платформа має реалізувати принцип «одного логіна – безліч послуг» і забезпечувати інтегровану екосистему підтримки підприємництва в режимі 24/7. У документі Цифровий порядок денний України – 2030 [3] підкреслюється важливість побудови саме таких сервісо-орієнтованих інтерфейсів для бізнесу.

Додатковим елементом має стати мережа регіональних акселераторів цифрової трансформації МСП, що діятимуть на базі ЦНАПів, бізнес-центрів, університетських кластерів. Їх завданням є не лише консультування підприємців щодо цифрових рішень, але й надання доступу до інфраструктури (обчислювальні потужності, цифрові платформи, хмарні сервіси). Такі регіональні «точки доступу до інновацій» вже демонструють ефективність у Польщі (SmartLab Kraków) і Литві (Vilnius TechHub) [6, с. 87].

Не менш важливим завданням є підвищення цифрової грамотності не лише серед підприємців, але й серед працівників органів публічного управління та місцевого самоврядування. Сьогодні в Україні відсутня системна програма підготовки кадрів для цифрового публічного сервісу, що, фактично, гальмує цифровізацію на місцях.

Отже, модернізація цифрової інфраструктури підтримки МСП має носити системний, багаторівневий характер, із поєднанням правового реформування, цифрової архітектури та людського капіталу.

Список використаних джерел

1. Міністерство цифрової трансформації України. Концепція розвитку Дія.Бізнес. 2023. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 31.05.2025).
2. Романюк Т. С. Цифровізація взаємодії держави з МСП: нові механізми адміністративного сервісу. *Публічне адміністрування*. 2023. № 2. С. 62–70.
3. Цифровий порядок денний України – 2030. Національна стратегія. Київ : Мінцифра, 2022. 48 с.
4. OECD. Ukraine: SME Policy Index 2022. Organisation for Economic Co-operation and Development. Paris, 2022. 118 p.
5. Barberis J. Statecraft in the AI Era: Reinventing Policy Delivery. *Digital Government Review*. 2022. Vol. 4. No. 1. P. 24–33.
6. Kuczera J., Daukšys E. Regional Tech Accelerators in Post-Crisis Recovery: Case Studies from CEE. *Innovation Policy Review*. 2021. Vol. 12. No. 3. P. 84–95.

Лисенко Олександр Григорович,
*здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Начальник Північно-Східного міжрегіонального управління
лісового та мисливського господарства,
м. Харків, Україна*

ЗБАЛАНСОВАНЕ УПРАВЛІННЯ ЛІСОВИМИ РЕСУРСАМИ: СТРАТЕГІЧНІ ЗАВДАННЯ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Унаслідок повномасштабного російського вторгнення за три з половиною роки в Україні постраждали значні площі лісів: частина з них була знищена бойовими діями, інша – пошкоджена вторинно внаслідок змін водного балансу, пожеж, або тривалий час знаходиться в зоні можливого мінування. Водночас, лісова галузь є ключовою для забезпечення екологічної рівноваги, регулювання клімату, підтримки біорізноманіття та сталого розвитку громад. Тому питання ефективного, прозорого та збалансованого управління лісовими ресурсами набуває стратегічного значення для післявоєнної відбудови.

На практиці система управління лісами в Україні стикається з кількома викликами: фрагментарністю відповідальності між центральними та місцевими органами влади, недостатньою прозорістю у сфері вирубки та реалізації деревини, та, як наслідок, можливими корупційними ризиками у цій сфері, а також слабкою цифровізацією лісового обліку. На тлі війни ці проблеми загострилися: доступ до частини лісових територій ускладнений або неможливий, а обсяг нелегальних рубок зростає на тлі ослабленого контролю.

У межах цієї доповіді спробуємо розглянути стратегічні завдання публічного врядування у сфері управління лісовими ресурсами в умовах відновлення та запропонувати підходи до їх вирішення на засадах відкритості, цифровізації та партисипаторної участі.

У першу чергу виділимо ключові напрями збалансованого управління у цій сфері.

1. Цифровізація та відкриті дані. Без сумніву, що інтеграція цифрових рішень у лісовий облік дозволяє забезпечити прозорість та ефективність моніторингу. Зокрема, важливим кроком є розви-

ток, публічне оновлення та у відповідності до безпекової ситуації – відновлення повноцінного функціонування платформи «Ліс у смартфоні», а також інтеграція геоінформаційних систем, супутникового моніторингу вирубок та забезпечення публічного звітування громад. У цьому аспекті, слід акцентувати увагу що на сьогоднішній день забезпечено стабільну роботу та повноцінний доступ до наступних електронних інформаційних сервісів, які безкоштовні та доступні всім зацікавленим сторонам та громадськості, зокрема: єдиний реєстр лісорубних квитків; сервіс перевірки походження легальності деревини (за номерами бірки / автомобіля / ТТН); АС «Пожежі», в той час, як доступ до інших інформаційних сервісів, наразі, мають тільки авторизовані користувачі. В той же час, як зазначено на профільному сайті: після спільної Перемоги над ворогом та завершенням воєнного стану, доступ до усіх розділів сайту та електронних інформаційних сервісів буде відновлено і для неавторизованих користувачів, що забезпечить можливість для повноцінного моніторингу процесів та посиленого громадського контролю [2].

2. Інституційне посилення громад. Децентралізація відкрила можливості для того, щоб частина повноважень у сфері лісокористування була передана на рівень територіальних громад. Це дає шанс впроваджувати локальні ініціативи зі сталого лісокористування, створювати комунальні лісові підприємства або партнерства із державними лігоспами.

3. Міжсекторальна взаємодія. Також, на мій погляд, доцільно впроваджувати багаторівневий підхід до управління, який має об'єднувати Уряд, територіальні громади, науковців та екологічні організації. Наприклад, в ЄС уже працюють подібні механізми, як-от Natura 2000, що являє собою мережу охоронних ділянок, як центральний елемент в охороні біорізноманіття на території ЄС, а елементами цієї мережі є типи природних середовищ, рідкісні і такі, що перебувають під загрозою зникнення або руйнування, що дозволяє ефективно поєднувати охорону довкілля з економічною діяльністю з метою відновлення лісів [3].

4. Відновлення лісів як елемент зеленої трансформації. У цьому аспекті хочу зазначити, що післявоєнна відбудова країни обов'язково має містити компонент «зеленої регенерації», тобто створення нових лісів, розширення природоохоронних територій, насадження вуглецево-нейтральних екосистем. Це сприятиме не

лише екологічному відновленню, а й створенню нових робочих місць у сільських регіонах.

При реалізації таких амбітних задумів доцільним виглядає й поміркована імплементація зарубіжного досвіду.

Так, у різні роки позитивні приклади реформ лісового управління продемонструвало чимало країн ЄС. Наприклад, цікавим є досвід Литви, де було впроваджено централізовану систему електронного обліку деревини, а також Швеції, яка є прикладом довгострокового лісового планування за участі приватного сектору та муніципалітетів. Крім того, чимало корисного досвіду є і за межами Європи. Наприклад, у Канаді лісовий менеджмент на рівні провінцій базується на принципі участі корінних народів та інституційної відповідальності кожної території за збереження балансу між заготівлею та регенерацією лісів. Україна може адаптувати ці підходи, враховуючи власні природно-кліматичні умови, інституційну структуру та виклики післявоєнного періоду. Наприклад, централізована цифрова система обліку деревини може стати ефективним інструментом для боротьби з нелегальними вирубками, а участь громад і місцевих підприємств у плануванні та догляді за лісами – важливим кроком до підвищення довіри та відповідальності на місцях. У той же час, впровадження елементів згаданої вище канадської моделі, з урахуванням культурної та соціальної специфіки, на мій погляд, дозволить сформувати більш справедливую і збалансовану систему лісоуправління на місцевому рівні, з врахуванням особливостей певних регіонів, їх туристичної та інвестиційної привабливості тощо.

Отже, без сумніву, що публічне управління лісовими ресурсами у повоєнний період має орієнтуватися на три ключові принципи: прозорість, наукову обґрунтованість і партнерство. Україна вже має перші кроки в цьому напрямі, зокрема завдяки відновленню пілотних проектів щодо цифрового моніторингу лісів, однак потрібно закріпити ці ініціативи не лише на рівні державної політики, але й на рівні кожної окремої громади, яка має відчувати власну відповідальність за майбутнє на своїй території. Тільки таким чином лісовий фонд стане не лише сировинним ресурсом, а й основою для стратегічного планування в контексті забезпечення сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Державне агентство лісових ресурсів України. *Головна. Державне агентство лісових ресурсів України*. URL: <https://forest.gov.ua/> (дата звернення: 29.05.2025).
2. Офіційний сайт Державного підприємства «Лісогосподарський інноваційно-аналітичний центр». *Головна*. URL: <https://lk.ukrforest.com/> (дата звернення: 29.05.2025).
3. Natura 2000 Viewer. *Natura 2000 Viewer*. URL: <https://natura2000.eea.europa.eu/> (дата звернення: 29.05.2025).

Логвиненко Олександр Миколайович,
аспірант кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОСТІ ТА ПРОЗОРОСТІ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ: ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО ВРЯДУВАННЯ

У сучасних умовах, коли міжнародна технічна допомога (МТД) стала критично важливою для відновлення інфраструктури, надання соціальних послуг, інституційної спроможності та взагалі підтримки життєво необхідних функцій держави, питання відкритості та прозорості у цій сфері виходить чи не на перший план. Зазначені чинники у цій сфері – це не лише вимога донорів, а й запит українського суспільства на справедливе та ефективне використання отриманих ресурсів. Ця доповідь є логічним продовженням мого дослідження, започаткованого ще у 2023 році, в рамках якого спробуємо врахувати поточні реалії та виклики, з метою розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення відкритості та прозорості у сфері МТД [3].

Відразу хочу зазначити, що саме цифрові інструменти дедалі частіше стають опорою для ефективного врядування в цій сфері. Зокрема, відкриті електронні платформи, як-от ProZorro, e-Data – платформа відкритих даних у сфері публічних фінансів, e-Case або тематичні портали на сайтах КМУ, Мінекономіки, Мінфіну та Національного Баку України вже сьогодні дозволяють відстежувати різні етапи реалізації проєктів МТД: від підписання меморандуму до завершення закупівель і оцінки результатів [1; 4; 5]. Використання таких інструментів забезпечує не тільки прозорість, а й під-

вищує довіру до державних органів, спрощує доступ громадськості до інформації, сприяє участі ЗМІ, громадських організацій, органів місцевого самоврядування в нагляді за реалізацією допомоги.

Окремо слід наголосити на функціонуванні відповідного порталу «Міжнародна технічна допомога» на сайті Кабінету Міністрів України, де кожен бажаючий може ознайомитися з процедурою державної реєстрації проектів (програм) МТД, з чинними проектами, що реалізуються, та знайти відповіді на інші питання у цій сфері [2].

Водночас залишаються й певні виклики та нереалізовані запити як з боку суспільства, так й міжнародних донорів. Частина інформації про донорську допомогу все ще є фрагментарною або недоступною для громадян. Платформи не завжди інтегровані, що створює дублювання та ускладнює пошук. До того ж, на місцевому рівні інституційна спроможність щодо роботи з такими інструментами часто обмежена, що відбувається найчастіше через брак кваліфікованих кадрів.

Отже, серед першочергових заходів, які можна запропонувати для вирішення цих проблем необхідно виокремити такі:

- вдосконалення цифрової інфраструктури державного управління;

- впровадження системи підготовки кадрів у сфері МТД та взагалі щодо проектної діяльності як на національному, так й на місцевому рівнях;

- розвиток єдиної електронної системи обліку та моніторингу міжнародної допомоги;

- формування національних стандартів до роботи з відкритими даними загалом, та у сфері МТД зокрема.

Крім того, доцільним виглядає вивчення досвіду й інших країн, зокрема Естонії, Литви, Канади, в цій сфері, який демонструє, що саме цифрова відкритість допомагає зменшити корупційні ризики, залучити більше донорів та забезпечити стійкий розвиток навіть у складні часи.

Естонія є прикладом цифрової держави, де всі транзакції МТД автоматично відображаються в публічному електронному реєстрі. Це значно спростило моніторинг проектів та мінімізувало нецільове використання коштів.

Литва впровадила систему відкритого аналізу грантових даних, що дозволяє громадськості відстежувати кожен етап реалізації проектів, починаючи від планування до звітності, забезпечуючи прозорість та підзвітність.

Канада активно використовує відкриті платформи на основі ІАТІ для публікації даних про міжнародну допомогу, що підвищує довіру як з боку громадян, так і міжнародних партнерів, та дозволяє гнучко реагувати на нові виклики розвитку.

Узагальнюючи досвід лише цих країн, можна стверджувати, що вони демонструють ефективність цифрових інструментів у забезпеченні відкритості та підзвітності в сфері міжнародної технічної допомоги. Україна, перебуваючи в умовах масштабної відбудови та значної залежності від зовнішньої підтримки, може адаптувати ці підходи з урахуванням власного контексту. Зокрема, доцільним є оновлення підходів до функціонування єдиного публічного цифрового реєстру МТД-проектів, впровадження стандартів відкритих даних за принципами ІАТІ, а також активне залучення громадянського суспільства до моніторингу процесів. Це сприятиме не лише зміцненню довіри з боку донорів, а й посиленню внутрішньої інституційної спроможності системи врядування.

Отже, щоб міжнародна технічна допомога дійсно працювала на користь суспільства, її потрібно сприймати не як формальність чи звітність на папері, а як спільну цінність, яка має бути відкритою для всіх. Цифрові інструменти можуть дати цьому процесу нову якість – зробити його прозорим, зручним і зрозумілим. Але для цього потрібна не лише технологія, а й готовність влади на всіх рівнях діяти відкрито та прозоро, здатність інституцій працювати злагоджено та постійний діалог з громадськістю.

Список використаних джерел

1. Є-data – платформа відкритих даних у сфері публічних фінансів. URL: <https://edata.gov.ua/>
2. Міжнародна технічна допомога : єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-dopomoga>
3. Орел Ю. Л., Попов О. В., Логвиненко О. М. Міжнародна технічна допомога для України: пріоритетні напрями використання з метою забезпечення сталого економічного розвитку та підвищення інвестиційної привабливості територіальних громад / Multidisciplinary challenges in contemporary science: innovations and collaboration (Poland) : зб. наук. матер. International scientific conference (September 15, 2023, Poland). Poland : Futurity Research Publishing, 2023. С. 260-265.
4. Система електронних державних закупівель Prozorro. URL: <https://prozorro.gov.ua/uk>
5. Рік експлуатації eCase MS: досягнення та найближчі плани. Офіційний сайт Національного антикорупційного бюро України. URL: <https://nabu.gov.ua/news/novyiny-rik-ekspluataciyi-ecase-ms-dosyagnennya-ta-nayblyzhchi-plany/>

Marukhian Eduard,

*PhD Student of the Economic Policy and Management Department,
Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine*

CURRENT PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE'S INTERNATIONAL ECONOMIC COOPERATION DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND THE TASKS OF POST-WAR RECONSTRUCTION

The relevance of a deep scientific understanding of the problems of public administration in the development of international economic cooperation in Ukraine is becoming particularly acute today due to the synergistic impact of the tasks of large-scale post-war reconstruction and the irreversibility of the strategic course on European integration. The importance of scientific study of the issues of adapting national mechanisms to the unprecedented challenges of today is confirmed, in particular, by the study of O. V. Khytra, A. V. Korniychuk and V. A. Moroz [1], where the authors substantiate the logic of the mechanisms of organizing foreign economic activity (FEA) transformation in Ukraine, taking into account the limitations of martial law and the requirements of European integration. A significant contribution to the understanding of the conditions under which the search of ways to improve public administration is taking place is the work of V. A. Panchenko [2], who analyzed the critical role of international financial assistance in supporting and restoring the economy of Ukraine during a protracted conflict.

However, it should be noted that despite the considerable attention of scientists to certain undoubtedly important aspects of the functioning of the state's economic system in conditions of war and on the path to European integration, public administration of international economic cooperation processes development still contains a number of systemic problems and unresolved issues. These problems which partly existed before have not only lost their relevance, but, unfortunately, have significantly worsened under the destructive influence of full-scale aggression and under the conditions of the need for an op-

erational response to the dynamically changing external and internal situation. First of all, these are challenges of a coordination, institutional, regulatory and strategic nature, which significantly complicate the effective use of available resources and opportunities to achieve sustainable economic growth and full integration of Ukraine into the European space.

The primary systemic problem is the imperfection and fragmentation of the regulatory and legal support for public administration of international economic cooperation development which does not fully meet the extraordinary conditions of martial law, the tasks of accelerated post-war reconstruction, and the dynamic requirements of the European integration process.

The second but not less important problem is the low efficiency of institutional mechanisms and coordination in the field of public management of international economic cooperation. The dispersion of functions between government bodies causes duplication of efforts, delays decision-making, and complicates the formation of a single strategic vision.

The third set of problems is the insufficient effectiveness of existing public management tools for the processes of activation and development of international economic cooperation. This applies to both stimulating exports which is complicated by destruction and logistics and attracting investment and reconstruction assistance.

The fourth problem is the slow adaptation of the public administration system of international economic cooperation to new geopolitical and geoeconomic realities. The change in traditional sales markets and sources of supply caused by the aggression of the Russian Federation requires a more active search and development of new markets, primarily in the EU countries, and the development of sustainable partnerships.

Based on the outlined problems, the key research questions that will bring us closer to building an effective system are:

- theoretical-methodological aspect (what are the updated conceptual principles and modern theoretical approaches to the formation of effective mechanisms for public administration of international economic cooperation development in conditions of war, reconstruction and European integration);

- diagnostic-analytical aspect (what specific deformations, dysfunctions and “bottlenecks” characterize the current state of the institutional architecture of public administration of Ukraine’s international economic cooperation development under martial law);

—forecasting and recommendation aspect (what specific and substantiated areas of improving the regulatory framework are urgently needed to create a favorable and predictable legal environment for the activation of international economic cooperation in the context of post-war reconstruction and deepening European integration)

Solving the outlined problems and finding scientifically sound answers to the research questions posed is of significant theoretical and practical importance. It is expected that the results of the study will contribute to:

—formation of a holistic scientific basis for the development and further implementation of a balanced and effective state policy in the field of international economic cooperation, adapted to the unprecedented conditions of today;

—significantly increasing the adaptability of the public administration system to external shocks and internal challenges, which is critically important for ensuring the sustainable development of the state;

—accelerating the pace and improving the quality of the post-war economic recovery processes in Ukraine, based on the principles of transparency, accountability, innovation and broad international partnership;

—ensuring a much more effective use of multi-billion international financial and technical assistance, as well as creating more favorable conditions for attracting foreign direct investment into key sectors of the Ukrainian economy;

—real deepening of Ukraine's economic integration with the European Union, in particular through the effective use of the benefits of the Association Agreement and other available cooperation instruments, and, as a result, strengthening its subjectivity and competitiveness in the global economic arena.

Thus, the problems of public administration of Ukraine's international economic cooperation development in the context of European integration and the tasks of post-war reconstruction are complex, multifaceted and require immediate in-depth analysis. The existing system, facing unprecedented challenges, demonstrates the presence of significant gaps in the regulatory framework, institutional capacity, coordination mechanisms and the effectiveness of the use of existing instruments.

Solving the set research tasks – through an in-depth analysis of the cause-and-effect relationships of problems, studying and adapting international experience, and developing scientific and practical recommendations for improving public administration of Ukraine's international economic cooperation development in today's difficult conditions – is the leading goal and main content of further dissertation. Such an approach will allow the formation of effective proposals for the sustainability of the economy, its modernization, and ensuring Ukraine's worthy place in the world community.

References

1. Khytra O., Moroz V., Korniiuchuk A. Transformation of the mechanisms of organization of foreign economic activity in the conditions of martial law and in the context of the requirements of european integration. *Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. A Series of "Economic Sciences"*. 2023. 4 (110). C. 79–91. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2023-4-12>
2. Panchenko, V. (2024). The Role of International Financial Assistance in the Reconstruction of Ukraine's Economy in the Conditions of War. *Economics, Management and Administration*. 2024. 2(108). C. 139–143. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-139-143](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-139-143)

Момот Аліна Анатоліївна

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),
за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В СФЕРІ МІСЬКОГО ПАСАЖИРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ІНШИХ ГІБРИДНИХ ЗАГРОЗ

Сьогодні публічне управління в Україні переживає безпрецедентний етап трансформації, спричинений повномасштабною війною. Однією з найуразливіших сфер, де ці трансформації особливо відчутні, є система міського пасажирського транспорту. Вона є критично важливою складовою міської інфраструктури, яка напряму впливає на соціальну та економічну стабільність міст і громад та мобільність громадян.

Умови повномасштабної війни поставили сферу міського пасажирського транспорту перед рядом серйозних викликів, які загрожують її стабільності та здатності виконувати базові соціальні функції.

Насамперед, війна призвела до масового знищення транспортної інфраструктури та дефіциту ресурсів, що значно ускладнило безперебійне курсування маршрутів. Відбулося зміщення основних пасажиропотоків, оскільки мільйони українців стали внутрішньо переміщеними особами. Ще одним із критичних чинників стали кадрові виклики та психологічні аспекти, спричинені нестачею працівників та необхідністю працювати в умовах підвищеної небезпеки.

Крім того, в умовах тривалої нестабільності та небезпеки суспільство потребує відчуття впорядкованості й ритму. Саме стабільна робота міського транспорту часто стає символом повернення до нормального життя та впевненості в завтрашньому дні. Тому збереження та розвиток цієї сфери це не лише питання логістики, а й фактор психологічної стійкості та соціальної згуртованості.

Варто зазначити, що повномасштабна війна стала не лише викликом для системи публічного управління в Україні, а й потужним каталізатором її трансформації. В умовах постійної загрози, обмежених ресурсів і швидкої зміни обставин, кризове реагування перетворилося з виняткової практики на новий стандарт управління. Органи влади на всіх рівнях були змушені діяти не тільки оперативно, а й надзвичайно гнучко, приймаючи рішення в умовах невизначеності, ризиків та частої відсутності повної інформації.

Це все призвело до зміни характеру публічного врядування та цифрової трансформації. Традиційна бюрократична модель, орієнтована на процедури, поступається місцем антикризовим моделям управління, які здатні швидко координувати зусилля різних структур. На перший план виходить не дотримання формальностей, а результативність, здатність адаптуватися й забезпечувати життєздатність ключових сервісів. А потреба в швидкому обміні інформацією, координації дій, швидкому оповіщенні та взаємодії з населенням активізувала впровадження електронних сервісів, онлайн-платформ управління, систем цифрового моніторингу та обліку.

Таким чином, війна запустила процес глибокої перебудови системи публічного врядування в бік більш гнучкої, цифрової та результативної моделі, зорієнтованої на потреби громадян і здатної працювати в екстремальних умовах.

Отже, у відповідь на виклики війни та в умовах інших гібридних загроз система публічного управління в Україні має швидко адаптуватися як на центральному, так і на місцевому рівнях. І ключову роль у забезпеченні стабільності транспортної системи на державному рівні відіграють виділення цільових коштів на відновлення критичної інфраструктури, спрощення нормативних процедур для оперативного реагування, розбудова цифрової інфраструктури управління, впровадження стратегій мобільності, професіоналізм та психологічна стійкість як державних службовців так і інших працівників транспортних підприємств.

Водночас до основних функцій органів місцевого самоврядування для забезпечення стабільності транспортної системи можна віднести здійснення перепланування маршрутної мережі з урахуванням безпекової ситуації, впровадження гнучкої моделі перевезень, налагодження співпраці з волонтерами та приватними перевізниками, а також комунікаційну відкритість і взаємодію з населенням.

Висновок. Отже, війна та інші гібридні загрози не лише ставлять нові виклики перед публічним управлінням, а й стають поштовхом для модернізації всієї системи.

Так для успішного функціонування міського пасажирського транспорту та забезпечення стабільності вкрай важливе ефективне публічне врядування, гнучке управління, інноваційні рішення, співпраця з громадою та психологічна стійкість.

Це все також створює передумови розвитку публічного управління в сфері міського пасажирського транспорту у післявоєнний період, ключовими завданнями якого стануть розбудова стійкої транспортної політики, переорієнтація управління на гнучкість, цифрова й кіберстійкість, а також розвиток людського капіталу в публічній службі з акцентом на компетентність, психологічну витривалість та сучасне лідерство.

Список використаних джерел

1. Дзюндзюк Б., Жадан О. Цифрові трансформації в публічному управлінні як чинник модернізації системи публічної влади в Україні. *Наукові інновації та передові технології*. 2024. №8 (36). С. 74–84.

2. Ільїчов А. І. Економіко-організаційні проблеми розвитку громадсько-го транспорту в умовах воєнного стану. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2024. № 3 (76). С. 492–495.
3. Ложачевська О. М., Марціпака В. М. Інноваційний розвиток транспортного комплексу в умовах цифрової трансформації. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 23. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2023-10-04-10/2023-10-04-10> (дата звернення 31.05.2025).
4. Приймак В.О. Розвиток громадського транспорту України в контексті національної транспортної стратегії. *Економіка та суспільство*. 2024. № 68 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-25> (дата звернення: 31.05.2025).

Nalyvaiko Yurii,

*graduate student of the Department Management and Public Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv,
Kharkiv, Ukraine*

IMPLEMENTATION OF ANTI-CRISIS POLICIES BY PUBLIC AUTHORITIES

The modern state of industrial development indicates that the government's anti-crisis policy is purely declarative in nature with regard to the strategic development of industrial sectors, and that the measures outlined in national and regional programs are characterized by a lack of practical implementation of specific anti-crisis and stimulus measures. Research into modern methods of government anti-crisis policy for stimulating industry has become quite popular lately.

Scientists are looking at a wide range of existing problems with the effective practical implementation of certain methods. However, the problem of comprehensive and coordinated implementation of measures and instruments of existing mechanisms for implementing the state's anti-crisis policy remains insufficiently studied. There is still no systematic approach to solving the problem of forming relationships between industrial enterprises and inter-sectoral links, enterprises and the state in these processes.

It shouldn't be forgotten that the government's anti-crisis policy covers a bunch of different things and processes, so the "mechanism" should be viewed in this context as a "carefully designed and regulated system that governs the conduct of any type of activity, or a set of

rules, necessary procedures, and laws for the interaction of entities within an organizational system and their decision-making.”

It has been proven that anti-crisis policy should be implemented through the coordination of all components of the state’s economic policy, namely: fiscal, scientific and technical, structural, social, pricing, monetary and credit, investment, industrial, depreciation, and foreign economic. In our opinion, the effectiveness of existing mechanisms for implementing the state’s anti-crisis policy lies in the use of a set of mechanisms (instruments and methods) that have a number of tasks in accordance with existing programs.

The main reasons for the problems that most often arise in the process of Ukraine’s development are the low level of competitiveness of domestic industrial products, formed as a result of the use of technologies that have lost their significance and relevance, and the wear and tear of fixed assets; due to high interest rates of commercial banks, rather limited access to credit resources for enterprises in key industries, especially for the long term, focused on technical re-equipment; a decrease in domestic demand for products of domestic manufacturers; uneven VAT rebates to enterprises exporting domestic products; rising energy prices, which account for an excessively high share of production costs, especially in industries such as metallurgy and chemicals; significant export orientation of industrial production; at a certain stage – unfavorable external economic conditions.

Of course, these problems cannot be solved without a comprehensive approach. This means covering the tasks of technological modernization of all sectors of industrial production and the tasks (which are closely interrelated) of innovation and scientific and technical policy through the implementation of our own scientific and technical developments, taking into account national priorities for industrial and innovation development. Considering all of the above, we believe that in order to increase the effectiveness of the state’s anti-crisis policy within the framework of existing programs, a system of interrelated mechanisms should be introduced, including organizational, economic, technological, financial, resource, and relevant regulatory and investment instruments.

The state’s anti-crisis policy is a set of actions taken by state authorities to develop and implement a complex of measures aimed at anticipating and preventing crisis phenomena and, if they occur,

minimizing their negative consequences. The diversity of processes and objects of research in economics leads to different perceptions of the term “anti-crisis management mechanism.” Based on the above definitions, the following approaches to the interpretation of this concept can be outlined: a set of principles, laws and procedures, methods, models, levers and forms of management; a management system; a set of certain foundations, means or elements for overcoming a crisis; the development and implementation of measures aimed at overcoming crisis phenomena [1].

The main goal of the state’s anti-crisis policy is to restructure the national economy to prevent an economic crisis. The study highlights a number of stages in the implementation of the state’s anti-crisis policy:

1. Identification of crisis processes includes studying the current market situation; analyzing the macro- and microenvironment; developing and implementing an effective mechanism for crisis situations; assessing the financial condition of enterprises; competitiveness, production capacity reserves, product demand, etc.

2. Diagnosis of obvious threats involves assessing investment attractiveness, innovative activity, wear and tear of the enterprise’s production facilities, assets, current and non-current assets; analyzing the enterprise’s solvency, liquidity, property status, profitability, business activity, promotion effectiveness, market conditions, pricing systems, etc.

3. Implementation of stabilization mechanisms, including methodological aspects of crisis management, crisis marketing, crisis organizational and production management, crisis financial management, innovation management, investment support;

4. Assessment of the effectiveness of relevant mechanisms to ensure the sustainability of their results and improve the efficiency of all industries.

The methods of the state’s anti-crisis policy are divided into tactical and strategic. The use of tactical methods is aimed at quickly improving financial indicators and overcoming the negative consequences of the crisis.

These include reorganization, downsizing, and restructuring. In this issue, we will look at the reorganization procedure – a system of measures aimed at improving the financial and economic condition of an enterprise, as well as satisfying creditors’ claims (in whole or in part) through lending, further restructuring of the enterprise, capital,

and existing debts, changing the organizational and legal form and the debtor's production structure that has been formed over the years, carried out during bankruptcy proceedings in order to prevent the enterprise from being declared bankrupt and its probable liquidation or liquidation of the enterprise itself.

Each element, although separate, is structurally closely integrated with each other, and the effectiveness of the management of the enterprise's marketing subsystem as a whole depends on their harmonious interaction; anti-crisis investment policy, the essence of which lies in the formation and implementation of an effective investment program with technical and technological justification of investment projects [2], analysis and assessment of their financial payback and profitability, constant search for investors and sources of financing for investment projects; personnel management - a subsystem that provides for the improvement of personnel qualifications, reviewing and changing the personnel management system in a changing external environment, developing incentives, motivating factors, or sanctions that contribute to improving labor discipline in the workforce and the psychological climate in general; production management, which manages the technical and technological aspects of production; financial and economic management – a subsystem used directly to manage the financial resources of enterprises and cash flows; continuous development and implementation of financial recovery procedures and a system for monitoring their implementation; crisis management and mandatory control over its implementation.

The state's anti-crisis policy should be based on the principles of adequacy, organizational support, effectiveness, regularity and flexibility of control, urgency, targeting, objectivity, risk assessment, and motivation.

Список використаних джерел

1. Антикризова економічна політика: наукові засади формування та впровадження : навчально-методичний посібник / [упоряд. :А. С. Павловська, О. А. Руденко]. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 151 с.
2. Коник Д., Хагг Л. Довіра громади: кризові комунікації органів місцевого самоврядування: Практичний посібник. Федерація канадських муніципалітетів. Проект міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст», 2020 рік. URL: <http://pleddg.org.ua/wpcontent/uploads/2020/12/Crisis-communicationsguide.pdf> (дата звернення: 27.05.2025).

Петренко Сергій Миколайович,
аспірант кафедри управління персоналом та підприємництва
ІНІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Ричка Роман Юрійович,
заступник директора з інновацій
компанії ТОВ «СОЛАР ЕКО ПАРК»,
м. Дніпро, Україна

ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛеної» ЕНЕРГЕТИКИ В АГРОСЕКТОР: РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО ВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасний агросектор України стикається з подвійним викликом: необхідністю адаптації до глобальних кліматичних змін та вимог енергетичної незалежності в умовах війни й повоєнної відбудови. Ці виклики актуалізують питання інтеграції відновлюваних джерел енергії (далі – ВДЕ) в аграрну політику та виробничі практики. Загальновідомо, що сільське господарство має потенціал не лише споживати, а й продукувати «зелену» енергію, зокрема, шляхом впровадження сонячних електростанцій, біогазових установок, теплових насосів тощо. Але для того, щоб ці можливості реалізувалися системно, необхідна чітка роль публічного управління, яке має бути не лише регулятором, а й ініціатором змін.

На практиці це означає, що державна політика повинна стимулювати розвиток енергетичної самозабезпеченості фермерських господарств, створювати умови для співфінансування малих і середніх ВДЕ-проектів, розвивати інфраструктуру для зберігання та передачі енергії. Особливу увагу варто приділяти підтримці енергетичних кооперативів у сільській місцевості, як інструменту енергетичної децентралізації. Такі практики вже показали свою ефективність у низці європейських країн, де агросектор став не лише споживачем, а й активним учасником «зеленої» трансформації.

Так, якщо розглянути питання щодо виробництва біогазу, то Німеччина має найбільше річне виробництво біогазу серед країн-членів IEA Bioenergy – близько 87 ТВт год/рік. Китай виробляє

близько 81 ТВт год/рік, відповідно Велика Британія – 32 ТВт год, Франція – 25 ТВт год, Бразилія – 12 ТВт год та Данія – 7 ТВт год [5].

Для досягнення таких показників, у Німеччині станом на кінець 2023 року працювало близько 9 900 біогазових установок, 75 % з яких розташовані на сільгоспідприємствах. Вони виробляли майже 50 ТВт год/рік теплової та електричної енергії у 2021 році, із зростанням цього показника до 87 ТВт год/рік у 2023 році, що значно підвищує енергобезпечність країни [5].

У продовження короткого аналізу досвіду європейських країн, слід згадати Нідерланди, де фермери активно впроваджують сонячні панелі: у 2023 році країна виробила 20,6 ТВт год електроенергії на сонячних фермах – це понад 17 % від загального обсягу кінцевого споживання по країні загалом [1]. Загалом же, у Нідерландах розвиток відновлюваної енергетики відбувається у тісному зв'язку з аграрним сектором, що особливо помітно на прикладі розбудови сонячної енергетики на сільськогосподарських землях. Станом на кінець 2023 року понад 40 % нових сонячних установок були встановлені на дахах ферм та сільськогосподарських приміщень. До речі, саме такий підхід свого часу був розглянутий в одній з наших попередніх публікації, як орієнтир для впровадження в Україні [2]. Уряд Нідерландів всебічно підтримує агровиробників через спеціальні податкові пільги, програми субсидій та інвестиційні гранти, зокрема в рамках системи SDE++ (Stimulation of Sustainable Energy Production). Такий підхід дозволив не лише зменшити викиди, а й створити додаткове джерело доходу для фермерських господарств.

Данія, лідер за долею вітру в загальній генерації – 59 % у 2023 році, при цьому 86 % сухопутних і прибережних вітротурбін належать енергетичним кооперативам, створеним місцевими громадами [4].

У свою чергу, в Австрії розвиток «зеленої» енергетики активно підтримується через енергетичні кооперативи, кількість яких сягнула понад 2000 на кінець 2024 року. Ці об'єднання дозволяють громадам інвестувати в локальні проекти з відновлюваної енергетики та спільно користуватися виробленою енергією. Наприклад, у рамках одного з сільських кооперативних проєктів 106 домогосподарств забезпечують до 92 % свого річного електроспоживання за рахунок енергії сонця та малих вітрових установок [3]. Така модель поєднує

економічну ефективність із підвищенням енергетичної автономії сільських територій. Для нашої країни досвід Австрії демонструє, як через локальні ініціативи та підтримку з боку держави можна реалізовувати принципи сталого розвитку в агросекторі

Загалом, ці дані демонструють, що різні країни успішно інтегрували ВДЕ в агросектор через біогаз, сонячну та вітроенергетику, часто в партнерстві з місцевими громадами й кооперативами. Такий досвід може стати у пригоді Україні, особливо в процесі децентралізації та відбудови.

Отже, без сумніву, що публічне управління в умовах воєнного часу має зосереджуватися не лише на короткострокових заходах підтримки, але й на довгостроковому стратегічному плануванні. Це включає гармонізацію нормативно-правової бази, інтеграцію енергетичних компонентів в аграрні програми розвитку, залучення міжнародної технічної допомоги, а також розвиток локальних ініціатив. Наприклад, на регіональному рівні громади можуть виступати замовниками техніко-економічних обґрунтувань для будівництва біогазових станцій або запуску агроенергетичних інкубаторів.

Окремої уваги, на наш погляд, заслуговує питання навчання та формування компетенцій для ефективного впровадження ВДЕ в агросекторі. Тут роль мають відігравати і державні установи, і профільні освітні заклади, і міжнародні партнери. Саме людський капітал: підготовлені управлінці, агроінженери, енергоменеджери стануть ключовим ресурсом у реалізації «зеленої» трансформації в аграрному виробництві вже у найближчій перспективі.

Таким чином, інтеграція «зеленої» енергетики в агросектор — це не лише технологічне, а насамперед інституційне завдання. Саме ефективне публічне управління здатне забезпечити сталість цієї трансформації: через чітке бачення, міжсекторальну координацію та підтримку нових моделей виробництва, орієнтованих на енергоефективність і екологічну відповідальність. Україна має всі передумови стати прикладом успішної агроенергетичної модернізації. Для цього потрібні чіткі пріоритети, інвестиції у знання і сміливість у політичних рішеннях. У поєднанні з ініціативністю громад і підприємців це може дати не лише економічний ефект, але й створити новий стандарт енергонезалежного агросектору.

Список використаних джерел

1. Nordic Energy Research. *Energy Communities, Netherlands*. URL: <https://pub.norden.org/nordicenergyresearch2023-03/netherlands.html>
2. Orel, Y., Rychka, R. Public administration in a context of engaging local communities for solar energy spreading: Analysis of innovative models and challenges for Ukraine. *Pressing Problems of Public Administration*. 2023. 2(63). С. 44–55. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-03>
3. Over 170 renewable energy communities in Upper Austria. *Fedarene*. URL: <https://fedarene.org/best-practice/over-170-renewable-energy-communities-in-upper-austria/>
4. Sara Herreras Martínez et al. From consumers to pioneers: insights from thermal energy communities in Denmark, Germany and the Netherlands. *Energy, Sustainability and Society. BioMed Central*. 2025. URL: <https://energysustainsoc.biomedcentral.com/articles/10.1186/s13705-024-00499-4>
5. State of the biogas industry in 12 member countries of IEA Bioenergy Task 37. Bioenergy. *International Collaboration in Bioenergy*. URL: <https://www.ieabioenergy.com/blog/publications/state-of-the-biogas-industry-in-12-member-countries-of-iea-bioenergy-task-37/>

Ребрик Микола Юрійович,

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківського національного університету
міського господарства імені О.М. Бекетова,
м. Харків, Україна

Гайдученко Світлана Олександрівна,

доктор наук з державного управління, проф.,
професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування
Харківського національного університету
міського господарства імені О.М. Бекетова,
м. Харків, Україна

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У сучасних умовах війни дуже важливим для нашої держави є забезпечення соціально-економічної стабільності. Соціально-економічна стабільність держави залежить від стабільного розвитку регіонів. Саме соціально-економічний розвиток регіонів сприяє забезпеченню суспільного добробуту їх населення та під-

вищенню конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Через повномасштабну збройну агресію держави-терориста багато регіонів, особливо тих, у яких тривають бойові дії, знаходяться у вкрай скрутному становищі. Зазнали значних втрат майже всі ланки вітчизняної економічної системи. Сьогодні є заблокованими порти, значно знизилися обсяги зовнішньої торгівлі нашої держави. Були змушені переїхати у більш віддалені від лінії бойових дій більшість підприємств. Ще одна значна проблема, це втрата соціального капіталу нашої країни.

Все це створює велику загрозу соціально-економічній системі нашої країни. А без міцного соціально-економічного тилу буде дуже важко досягти перемоги на фронті та забезпечити сталий економічний розвиток після завершення війни. Повномасштабна війна, яка триває у нашій країні, спонукає до перегляду підходів до формування соціально-економічної політики та державного регулювання цієї сфери, а також до пошуку ефективних методів публічного управління у даній сфері. Сьогодні соціально-економічна сфера стає одним із найважливіших фронтів, адже забезпечує вдалий хід воєнних дій, а також здатність України відновитися після завершення війни. У перші місяці повномасштабної війни економічна безпека нашої держави великою мірою забезпечувалася накопиченими у довоєнний час резервами і запасом міцності, а також оперативною консолідацією зусиль суспільства на регіональному та місцевому рівнях, самоорганізацією та згуртованістю громадян України перед загрозою російської агресії, наданням безпрецедентної міжнародної підтримки. З переходом російської агресії у форму затяжної війни на виснаження безпосередній вплив бойових дій на економіку посилюється цілеспрямованими атаками на критичну інфраструктуру країни, виснаженням фінансових резервів населення та бізнесу [1].

Серед головних проблем, з якими зіштовхнулася економіка України в умовах повномасштабної війни є наступні:

- макроекономічна безпека – зменшення трудового потенціалу країни, через процеси міграції населення за кордон, втрати цивільного населення внаслідок війни; різкий економічний спад унаслідок згортання ділової активності в умовах війни, неможливості ведення бізнесу в окремих регіонах країни тощо.

- виробнича безпека – відбулося критичне скорочення промислового виробництва; зниження конкурентних позицій вітчизняних виробників на внутрішньому та зовнішніх ринках [2];

- фінансова безпека – високий рівень дефіциту державного бюджету; погіршення фінансової стійкості пенсійної системи; значні втрати податкових і митних надходжень до бюджету;
- зовнішньоекономічна безпека – утруднення експорту внаслідок руйнування чи ускладнення транспортної логістики; значна втрата експортного потенціалу України внаслідок руйнування чи пошкодження виробничих об'єктів; посилення сировинної спрямованості експорту;
- інвестиційно-інноваційна безпека – скорочення державних інвестицій; згортання інноваційної діяльності; недостатній обсяг фінансування наукових розробок і досліджень;
- соціальна безпека – суттєве погіршення соціально-економічного становища вразливих верств населення; втрата можливостей зайнятості та поглиблення структурних диспропорцій на ринку праці; суттєве зниження спроможності системи соціального захисту України виконувати свої функції; значне зниження добробуту та якості життя населення; погіршення доступу до кваліфікованої медичної допомоги, отримання соціальних послуг через нестачу фахівців, що її надають; масовий виїзд біженців за кордон;
- продовольча безпека – локальні дефіцити продуктів харчування через ускладнення постачання, насамперед, у прифронтові регіони; зниження обсягів виробництва деяких видів сільськогосподарської продукції та продуктів харчування; значні втрати частини сільськогосподарських виробників [1].

В умовах війни значно погіршилась демографічна ситуація, особливо у східних та південних областях. А це, у свою чергу, веде до довготривалих негативних наслідків для всіх сфер економічного життя країни. Вже сьогодні держава має турбуватися про те, щоб повернути своїх громадян в Україну, а для цього мають бути створені робочі місця з конкурентоспроможною заробітною платою та наявне житло та соціальна інфраструктура. Отже, повномасштабна війна та викликані нею перелічені вище проблеми чинять суттєвий негативний вплив на соціально-економічне життя країни та гальмують його розвиток.

Таким чином, військова агресія сусідньої держави в Україні спричинила катастрофічні руйнування промислової, житлової, критичної, енергетичної, транспортної, військової інфраструктури. Завдала значних соціальних, економічних та фінансових втрат.

Війна обумовила велику кількість негативних наслідків, як для самої України, так і для всього світу.

Широкомасштабна війна викликала значні загрози для забезпечення соціально-економічної стабільності та розвитку держави. На перший план виходять загрози забезпечення її фінансової спроможності, зменшення трудового потенціалу внаслідок інтенсивних процесів міграції населення за кордон, значної частки ВПО, вагомого скорочення інвестиційної діяльності, критичного скорочення промислового виробництва, збільшення часток низькотехнологічної та сировинної продукції у структурі промисловості, зниження конкурентних позицій українських виробників на внутрішньому та зовнішніх ринках, збільшення частки імпорту у внутрішньому споживанні, погіршення соціально-економічного становища вразливих верств населення, значного погіршення стану довкілля тощо. Зазначене вище зумовлює необхідність моделювання та прогнозування динаміки економіки України у середньостроковій перспективі з метою напрацювання урядових рішень для забезпечення економічної безпеки держави. Важливо розробити та впровадити заходи, що будуть спрямовані на відновлення та модернізацію економіки України в умовах війни та повоєнного відновлення. І пріоритетне значення тут має відновлення роботи бізнесу, адже це запорука наповнення державного бюджету, збереження платоспроможності громадян, посилення економічної стійкості країни.

Найважливішим пріоритетом державної політики сьогодні є збереження людського капіталу. Вже зараз виникає потреба у формуванні засад нової соціальної політики, яка б враховувала сучасні глобальні тенденції, а також забезпечувала соціальні та економічні потреби різних категорій населення. Має бути модернізована система соціального захисту з метою посилення її цільового характеру та ризик-орієнтованості.

Список використаних джерел

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану: аналітичний звіт Національного інституту стратегічних досліджень. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniy-bezpetsi-ukrayiny-v> (дата звернення: 17.09.2023).
2. Борщевський В., Куропась І., Орест М. Економіка війни та повоєнний економічний розвиток України: проблеми, пріоритети, завдання. 2023. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/ekonomika-viiny-ta-povoiennyi-ekonomichniy-rozvytok-ukrainy-problemy-priorytety-zavdannia/> (дата звернення: 17.09.2023).

Свічкач Владислав,

*аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування
економічного факультету
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ПОДАЛЬША ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ ФІНАНСІВ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БЮДЖЕТНОЇ ПОЛІТИКИ

Російська агресія проти України парадоксально прискорила процеси цифровізації державних фінансів, перетворивши технологічні рішення з інструментів оптимізації на критично важливі засоби виживання держави. Якщо у 2021 році частка електронних операцій у системі державних закупівель становила 87%, то вже у 2022 р. цей показник досяг 98,2%, у 2023 році – 99,1%, а у 2024 році досяг практично абсолютного рівня – 99,8%. Система ProZorro, яка до війни розглядалася як успішний проект підвищення прозорості, у воєнний час стала основним механізмом забезпечення швидких та ефективних державних закупівель для оборонних потреб. За даними Міністерства цифрової трансформації, протягом 2022 року через ProZorro було проведено закупівель на суму 2,1 трільйона гривень, у 2023 році – 2,8 трільйона, а за перші три квартали 2024 року – вже 2,4 трільйона гривень. Воєнний стан довів, що цифровізація державних фінансів – це не просто питання зручності, а питання національної безпеки та конкурентоспроможності держави у глобальному геополітичному протистоянні.

Система електронного бюджету зазнала кардинальної трансформації через необхідність оперативного перерозподілу коштів між статтями видатків в умовах динамічної воєнної ситуації. У 2022 році було здійснено понад 800 змін до державного бюджету через систему «Електронний бюджет», у 2023 році – 1240 змін, а у 2024 році вже понад 1500, що демонструє зростання складності фінансового управління в умовах тривалої війни. Середній час прийняття рішення про перерозподіл бюджетних коштів скоротився з 14 днів у 2021 році до 2,3 днів у 2022 році, 1,8 днів у 2023 році та 1,2 днів у 2024 році завдяки автоматизації процедур погодження та затвердження. Державна казначейська служба повідомляє,

що 94% всіх бюджетних операцій у 2023 році та 97,2% у 2024 році здійснювалося в електронному форматі навіть в умовах постійних обстрілів та перебоїв з електропостачанням. Ця еволюція свідчить про формування принципово нової парадигми державного фінансового управління, де швидкість та гнучкість стають важливішими за традиційні процедури контролю.

Впровадження системи «Дія.Бізнес» для взаємодії бізнесу з податковими органами продемонструвало свою критичну важливість в умовах обмеженої мобільності та необхідності мінімізації фізичних контактів. За 2022 рік кількість користувачів платформи зросла з 2,8 мільйона до 4,1 мільйона, у 2023 році досягла 5,3 мільйона, а станом на жовтень 2024 року перевищила 6,1 мільйона користувачів. Частка електронних податкових декларацій зросла з 89,2% у 2021 році до 96,7% у 2022 році, 98,4% у 2023 році та 99,3% у 2024 році. Державна податкова служба повідомляє, що середній час обробки електронної податкової звітності скоротився з 3,2 днів у 2021 році до 1,4 днів у 2022 році, 0,9 днів у 2023 році та 0,6 днів у 2024 році. Система автоматичного відшкодування ПДВ через «Дію.Бізнес» забезпечила виплату 127 мільярдів гривень у 2022 році, 156 мільярдів у 2023 році та 189 мільярдів у 2024 році без додаткових перевірок. Такі темпи зростання відображають не просто технологічну модернізацію, а фундаментальну зміну відносин між державою та бізнесом у напрямку партнерства та взаємної довіри.

Мобільний додаток «Дія» став ключовим інструментом надання державних послуг в умовах війни, коли традиційні центри надання адміністративних послуг часто були недоступні через бойові дії. Кількість активних користувачів додатку зросла з 15,2 мільйона у січні 2022 року до 19,8 мільйона у грудні 2023 року та 21,4 мільйона станом на вересень 2024 року. Загальна кількість отриманих через додаток послуг перевищила 180 мільйонів у 2023 році та 240 мільйонів за перші три квартали 2024 року. Особливо затребуваними стали сервіси отримання довідок про доходи для переселенців та військових, які у 2022 році склали 34% всіх послуг, у 2023 році – 29%, а у 2024 році – 25%, що свідчить про диверсифікацію використання платформи. Система «eПідтримка» для виплати соціальної допомоги через «Дію» забезпечила перерахування понад 45 мільярдів гривень у 2022 році, 67 мільярдів у 2023 році та 78 мільярдів за перші три квартали 2024 року.

Це демонструє еволюцію «Дії» від простого додатку для отримання послуг до комплексної екосистеми взаємодії громадянина з державою.

Система електронних торгів для продажу військових облигацій через платформу «Дія» стала інноваційним рішенням для залучення внутрішніх інвестицій в умовах війни. За період з травня 2022 року по грудень 2023 року через додаток було продано військових облигацій на суму 67,3 мільярда гривень, а за перші три квартали 2024 року - додатково 43,7 мільярда гривень. Середній розмір покупки зріс з 8 200 гривень у 2022 році до 11 400 гривень у 2024 році, що свідчить про зростання довіри населення до цифрових фінансових інструментів. Автоматизація процесу купівлі-продажу державних цінних паперів дозволила залучити до фінансування держави понад 1,7 мільйона громадян станом на кінець 2024 року, більшість з яких раніше не мали досвіду інвестування в державні облигації. Система аналітики дозволила оптимізувати умови розміщення облигацій залежно від ринкової ситуації, забезпечивши середню дохідність на рівні 16,8% річних у 2024 році при інфляції 8,2%. Цей феномен «народного кредитування війни» через цифрові платформи створив новий тип відносин між громадянами та державою, де патріотизм поєднується з фінансовою вигодою.

Штучний інтелект був інтегрований у систему аналізу бюджетних ризиків та прогнозування доходів в умовах високої невизначеності воєнного часу. Система машинного навчання, розроблена Міністерством фінансів у партнерстві з українськими ІТ-компаніями, дозволила підвищити точність прогнозування податкових надходжень з 67% у 2021 році до 84% у 2023 році та 91% у 2024 році навіть в умовах воєнної економіки. Алгоритми аналізу великих даних обробляють понад 15 мільйонів фінансових транзакцій щодня у 2023 році та понад 22 мільйони у 2024 році для виявлення аномальних операцій та потенційних загроз бюджетній безпеці. Автоматизована система раннього попередження про бюджетні ризики дозволила попередити 23 випадки критичного дефіциту коштів у 2023 році та 31 випадок у 2024 році. Використання ШІ для аналізу ефективності бюджетних видатків дозволило ідентифікувати програми з низькою віддачею та перенаправити 8,7 мільярда гривень у 2023 році та 12,3 мільярда у 2024 році на більш пріоритетні напрями. Цей досвід доводить, що ШІ може стати ключовим інструментом не просто оптимізації, а фундаментальної трансформації державного фінансового управління.

Кібербезпека фінансових систем стала критично важливою сферою інвестицій через постійні атаки російських хакерських груп на українську цифрову інфраструктуру. За даними Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, у 2022 році було зафіксовано понад 2 800 кібератак на фінансові системи держави, у 2023 році – 3 400, а у 2024 році – понад 4 100 атак. Інвестиції в кібербезпеку державних фінансових систем зросли з 420 мільйонів гривень у 2021 році до 2,1 мільярда у 2023 році та 3,2 мільярда у 2024 році. Впровадження багаторівневої системи захисту з використанням квантової криптографії дозволило забезпечити 99,97% стабільності роботи критично важливих фінансових сервісів у 2023 році та 99,99% у 2024 році навіть під час масованих кібератак. Створення резервних дата-центрів у країнах-партнерах забезпечило можливість відновлення роботи фінансових систем протягом 4-6 годин у 2023 році та 2-3 годин у 2024 році у разі знищення основної інфраструктури. Парадоксально, але саме завдяки російській агресії Україна створила одну з най захищеніших фінансових кіберсистем у світі.

Система «GovTech» для управління державними видатками в режимі реального часу стала незамінним інструментом для оперативного реагування на зміни воєнної ситуації. Платформа забезпечує моніторинг виконання бюджету з деталізацією до рівня окремих операцій, що дозволило скоротити кількість фінансових порушень на 52% у 2023 році та на 67% у 2024 році порівняно з 2021 роком. Автоматизовані сповіщення про перевищення планових видатків надходять відповідальним особам протягом 15 хвилин у 2023 році та 8 хвилин у 2024 році після здійснення операції. Інтеграція з системами банків дозволила досягти 98,3% автоматизації процесів бюджетних платежів у 2023 році та 99,1% у 2024 році, скоротивши середній час проведення операції з 2,5 годин у 2021 році до 12 хвилин у 2023 році та 7 хвилин у 2024 році. Дашборди аналітики в режимі реального часу забезпечують керівництво держави актуальною інформацією про стан бюджетних коштів з оновленням кожні 30 секунд, що критично важливо для прийняття оперативних фінансових рішень в умовах війни.

Впровадження технології відкритих даних у сфері державних фінансів забезпечило безпрецедентний рівень прозорості навіть в умовах обмежень воєнного стану. Портал «Spending.gov.ua» у 2023 р.

оприлюднив інформацію про 94,7% всіх бюджетних видатків, а у 2024 році – про 96,2% з деталізацією до рівня конкретних контрактів та постачальників. За 2024 рік портал відвідали понад 3,1 мільйона унікальних користувачів, а загальна кількість завантажень даних перевищила 280 тисяч файлів. Система автоматичної публікації даних дозволила скоротити витрати на адміністрування прозорості з 45 мільйонів гривень у 2021 році до 12 мільйонів у 2023 році та 8 мільйонів у 2024 році. Інтеграція з міжнародними платформами моніторингу корупції забезпечила додатковий рівень контролю з боку міжнародних партнерів, що стало ключовим фактором для отримання 156 мільярдів доларів міжнародної фінансової допомоги протягом 2022-2024 років.

Розробка власних технологічних рішень замість залежності від іноземних постачальників стала стратегічним пріоритетом для забезпечення технологічного суверенітету у сфері державних фінансів. Частка українських ІТ-рішень у державній фінансовій інфраструктурі зросла з 34% у 2021 році до 67% у 2023 році та 78% у 2024 році завдяки цільовим інвестиціям у розмірі 1,8 мільярда гривень у 2023 році та 2,4 мільярда у 2024 році. Створення державного хмарного сервісу «GovCloud» дозволило консолідувати 78% державних фінансових сервісів у 2023 році та 89% у 2024 році на єдиній платформі з підвищеними вимогами безпеки. Партнерство з українськими ІТ-компаніями забезпечило створення понад 1 200 робочих місць у 2023 році та 1 800 у 2024 році у сфері державних технологій та економію бюджетних коштів у розмірі 890 мільйонів гривень у 2023 році та 1,3 мільярда у 2024 році за рахунок відмови від дорогих іноземних ліцензій. Програма «держтех-інкубатор» для розробки інноваційних фінансових рішень залучила 43 стартапи у 2023 році та 67 у 2024 році, забезпечивши впровадження 12 нових цифрових сервісів у 2023 році та 19 у 2024 році.

Система електронного документообігу для фінансових операцій забезпечила безперервність роботи державних установ навіть в умовах часткової евакуації персоналу та руйнування офісної інфраструктури. Платформа «GovDocs» об'єднала понад 15 тисяч державних установ у 2023 році та 17,5 тисяч у 2024 році, забезпечивши 97,2% операцій з бюджетними документами у 2023 році та 98,7% у 2024 році в електронному форматі. За 2022-2024 роки було оформлено понад 1,2 мільйона електронних документів на

загальну суму операцій 8,4 трільйона гривень без жодного випадку успішної підробки або несанкціонованого доступу. Мобільні версії додатків для роботи з бюджетними документами забезпечили можливість прийняття критично важливих фінансових рішень навіть в умовах евакуації або перебування в укритті, що було використано понад 45 тисяч разів протягом 2024 року під час повітряних тривог.

Інтеграція фінансових систем з міжнародними платформами допомоги стала ключовим фактором ефективного управління зовнішнім фінансуванням в умовах війни. Система «Aid Coordination Platform» забезпечила прозорий облік понад 150 мільярдів доларів міжнародної допомоги у 2022-2023 роках та додатково 67 мільярдів доларів у 2024 році. Автоматизація процедур узгодження та звітності перед міжнародними донорами дозволила скоротити адміністративні витрати на 340 мільйонів гривень у 2023 році та 450 мільйонів у 2024 році річно та прискорити процес отримання фінансування з 45 днів у 2022 році до 12 днів у 2024 році. Блокчейн-реєстр використання міжнародної допомоги забезпечив повну прозорість для донорів та дозволив уникнути дублювання фінансування одних і тих же проектів, заощадивши 2,3 мільярда доларів у 2024 році.

Глибокий синтез досвіду цифровізації державних фінансів України в умовах війни розкриває фундаментальну парадигму сучасного державного управління: технології перестають бути просто інструментами оптимізації та стають основою державності у кризових умовах. Україна продемонструвала унікальний феномен «воєнної цифровізації», коли екстремальні умови не гальмують, а навпаки, прискорюють технологічний розвиток. Цей досвід кардинально змінює розуміння ролі цифрових технологій у державному управлінні: від допоміжних інструментів до критично важливої інфраструктури виживання держави. Особливо важливим є те, що цифровізація в умовах війни створила новий тип відносин між державою та громадянами, де технології стали мостом довіри та співпраці замість традиційного бюрократичного бар'єру.

Український досвід також демонструє, що успішна цифровізація державних фінансів можлива лише за умови системного підходу, коли технологічні рішення інтегруються не фрагментарно, а як єдина екосистема. Критично важливим виявилася здатність

до швидкої адаптації та масштабування рішень - властивість, яка в мирний час може здаватися менш важливою, але в кризових умовах стає визначальною. Парадоксально, але війна довела, що цифрові державні фінанси можуть бути більш стійкими до зовнішніх шоків, ніж традиційні паперові системи, за умови належного інвестування в кібербезпеку та резервування інфраструктури.

Перспективи подальшої цифровізації державних фінансів України включають впровадження центральної цифрової валюти та повну автоматизацію бюджетного процесу з використанням технологій штучного інтелекту. Пілотний проект цифрової гривні планується запускати у першому кварталі 2025 року з бюджетом 3,7 мільярда гривень, що дозволить створити повністю прозору та контрольовану систему державних платежів. Розробка «розумних контрактів» для автоматичного виконання бюджетних зобов'язань може зменшити адміністративні витрати на 25-30% та усунути людський фактор з рутинних фінансових операцій. Інтеграція з глобальними фінансовими мережами через власну цифрову валюту може зменшити залежність від традиційних банківських систем та знизити вартість міжнародних трансферів на 40-50%. Досвід цифровізації в умовах війни довів, що технологічні рішення є не просто інструментом оптимізації, а основою сучасної держави, здатної ефективно функціонувати навіть у найскладніших умовах та створювати нові стандарти державного управління для всього світу.

Слободяник Максим Володимирович,

*здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти»,
м. Київ, Україна*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ФІНАНСОВІЙ ПОЛІТИЦІ ВОДОПОСТАЧАННЯ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

У сучасних умовах післявоєнної трансформації системи водопостачання в Україні стає надзвичайно важливим переосмис-

лити фінансову політику як складову стратегічного публічного управління. Масштабні руйнування інфраструктури, обмеженість державних ресурсів та необхідність відновлення водопроводів водопостачальних мереж висувають на перший план питання довгострокового фінансового планування та визначення нових джерел доходів. Без формування цілісних стратегій управління змінами неможливо забезпечити належний рівень інвестицій, відновити екосистемні функції водопостачальних систем і гарантувати соціальний захист населення. Саме комплексний підхід до оновлення фінансової політики допоможе об'єднати державні субвенції, місцеві бюджети, приватні інвестиції та міжнародну допомогу в єдину систему, що сприятиме сталому розвитку галузі.

Визначення проблеми полягає в тому, що на сьогоднішній день фінансова модель водопостачання в Україні базується переважно на прямому бюджетному фінансуванні та регуляторних коригуваннях тарифів. Такий механізм дозволяв підтримувати мережі в умовах стабільного економічного середовища, але втратив ефективність після руйнівних військових дій. Недостатня прогнозованість бюджетних витрат, відсутність чіткої методології оцінки потреб у капітальних вкладеннях і непрозорість процесу розподілу коштів призводять до зривів графіків ремонтних робіт і нерівномірного розвитку регіональних мереж. Відсутність механізмів залучення приватного капіталу та низький рівень довіри інвесторів обмежують інноваційний потенціал галузі. Саме цей дисбаланс вимагає переформатування ролі бюджетних асигнувань та впровадження нових фінансових інструментів [1, с. 44].

Перехід до стадії змін вимагає формування стратегій управління, орієнтованих на диверсифікацію джерел фінансування. Першим кроком є створення багатосторонніх фінансових механізмів, що поєднують державні субвенції з коштами місцевих громад, грантами міжнародних донорів та пільговими кредитами міжнародних фінансових інститутів. Важливо розробити єдині стандарти оцінки ефективності проектів і впровадити процес фінансового прогнозування, який дозволить передбачити довгострокові потреби галузі. Стратегія повинна включати заходи щодо стимулювання приватних інвестицій через державно-приватне партнерство та інструменти зеленого фінансування, наприклад випуск муніципальних облігацій для екологічних проектів. Залучення місце-

вих громад до бюджетного процесу сприятиме підвищенню рівня прозорості та обґрунтованості прийнятих рішень, що в свою чергу зміцнить соціальну легітимність реформ [2, с. 52].

Вже сьогодні можна відзначити ряд позитивних зрушень у фінансовій політиці галузі. Державний бюджет передбачає цільові програми реконструкції водопроводів у постраждалих регіонах, місцеві ради розгортають співфінансування з донорами та міжнародними організаціями. Розпочато створення регіональних фондів розвитку інженерної інфраструктури, які акумулюють кошти громад для адресних потреб і забезпечують оперативне вирішення локальних питань. Міжнародні партнери пропонують кредитні лінії з мінімальними процентними ставками і технічні консультації, що дозволяє впроваджувати сучасні технології очищення та обліку води. Однак наявні зміни поки що залишаються фрагментарними і не охоплюють всі елементи цілісного фінансового ланцюжка, через що виникає ризик дублювання зусиль і неефективного використання ресурсів.

Основні виклики на шляху реалізації стратегій управління змінами стосуються інституційної гнучкості системи публічного управління. Застаріла законодавча база обмежує можливості оперативного впровадження нових фінансових механізмів, а бюрократичні процедури гальмують прийняття рішень. Відсутність чіткої моделі державно-приватного партнерства у водопостачанні створює правові перешкоди для довгострокової оренди або спільної експлуатації інфраструктурних об'єктів. Фрагментація управлінських рішень між центральними органами та місцевими громадами часто призводить до невідповідності бюджетних зобов'язань фактичним потребам, що формує розрив між фінансовими ресурсами та обсягами необхідних капіталовкладень. Для подолання цих бар'єрів необхідно змінити регуляторний ландшафт і підвищити компетенції органів місцевого самоврядування у сфері фінансового менеджменту проектів [3, с. 67].

У світовій практиці можна виділити кілька успішних моделей управління змінами в критичних галузях, які можуть стати орієнтиром для України. Деякі країни Центральної Європи створили мультипартнерські інвестиційні фонди, в яких державні, приватні та донорські внески об'єднуються в прозорий механізм грантово-кредитного фінансування регіональних проектів. Скан-

динавські держави передали повноваження з управління водними ресурсами спеціалізованим агентствам з автономним бюджетом, де місцеві громади беруть участь у формуванні тарифної політики та моніторингу якості послуг. У Південній Кореї були випущені «зелені облігації» для фінансування екологічних ініціатив у водопостачанні, що залучило значні суми приватних інвесторів і сприяло модернізації інфраструктури. Ці приклади демонструють важливість поєднання децентралізації прийняття рішень, прозорості фінансових потоків і використання інноваційних фінансових інструментів.

Завершальна стадія управлінського циклу передбачає формулювання конкретних управлінських рішень для українського контексту. Перше рішення полягає в оновленні стратегічних планів розвитку водопостачання з методологією сценарного аналізу: необхідно визначити ролі державного та місцевих бюджетів, приватних партнерів та громад у кожному сценарії розвитку мереж. Друге рішення стосується впровадження єдиної системи фінансового прогнозування на обласному рівні з обов'язковим урахуванням демографічних і кліматичних факторів, що дозволить адаптувати бюджетні програми до реальних потреб інфраструктури. Третє рішення полягає у створенні міжвідомчих координаційних платформ за участю центральних міністерств, місцевих рад, донорів та громадських об'єднань з метою оперативного вирішення фінансових і правових питань. Реалізація цих заходів забезпечить комплексний перехід від фрагментарних ініціатив до стратегічного управління змінами у фінансовій політиці водопостачання та закладе фундамент для сталого відновлення галузі.

Список використаних джерел

1. Управління змінами в публічній сфері : навч.-метод. посіб. / С. К. Хаджирадева, С. А. Романюк, В. А. Грабовський [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Київ : НАДУ, 2018. 191 с.
2. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 232 с.
3. Місцеве самоврядування: підручник / за ред. В.М. Вакуленка, Ю. Ф. Дехтяренка, В.С. Куйбіди. Київ : НАДУ, 2020. 672 с.

Телевний Володимир Вікторович,
заступник директора
департаменту з благоустрою, відбудови та реконструкції
Харківської міської ради,
аспірант кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ВІДБУДОВА ОБ'ЄКТІВ КРИЧНОЇ ТА ЦИВІЛЬНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МІСТА ХАРКОВА: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Харків, який є одним з найбільших міст України, за останні три роки зазнав масштабних руйнувань унаслідок повномасштабного російського вторгнення. З перших днів війни ворог прицільно знищував об'єкти критичної інфраструктури, житлової забудови, енергетики, освіти, охорони здоров'я, транспорту та інші. Водночас, місто стало прикладом надзвичайної стійкості – як з боку органів місцевого самоврядування, так і з боку громадянського суспільства. У таких умовах процес відбудови потребує не лише технічних рішень, а й системного осмислення підходів до просторового розвитку, безпеки та публічного управління.

Одним із найсерйозніших викликів є необхідність поєднувати завдання екстреної ліквідації наслідків бойових дій із довгостроковим баченням сталого відновлення та розвитку. Повернення людей до раніше зруйнованих або частково віцілілих районів вимагає створення безпечних, комфортних і функціональних умов. При цьому потрібно враховувати можливі повторні загрози, адаптувати об'єкти до нових реалій та інтегрувати елементи цивільного захисту у всі напрями планування.

Значну увагу варто приділяти енергетичній стійкості та автономності. Пошкодження об'єктів критичної інфраструктури засвідчили вразливість централізованих систем, тому дедалі більше територіальних громад в Україні загалом, і у Харківській області зокрема, впроваджують локальні рішення: від мікрогрід-систем до альтернативних джерел електропостачання і резервного опалення [2]. І об'єктивно, це не лише питання енергоефективності, а й виживання у разі нових можливих атак з боку країни-агресорки.

Не менш важливим є і питання модернізації соціальної інфраструктури. Як зазначив міський голова Ігор Терехов у своєму листі із закликом сприяти припиненню ударів РФ по Харкову та Харківській області на адресу Генерального секретаря ООН Антоніу Гутеррешу та Генерального директора ЮНЕСКО Одрі Азуле: Харків, який протягом останнього століття відомий у світі як місто студентів, молоді та творчої інтелігенції, зазнав значних втрат у сфері освіти: від початку повномасштабної війни в місті повністю або частково зруйновані 796 освітніх об'єктів, 271 заклад культури, 52 заклади спорту, 34 парки та площі. Ракетним ударом російських військ була зруйнована друкарня видавництва «Vivat» ТОВ «Фактор-Друк», на якій друкувалися підручники для багатьох українських шкіл [3].

Також не можна не згадати, що станом на 25 березня 2025 року внаслідок повномасштабної війни в Україні зафіксовано пошкодження 1419 пам'яток культурної спадщини. І знов, найбільше постраждала Харківська область, де зруйновано або пошкоджено 329 об'єктів [1].

Під час повоєнної відбудови міста необхідно переосмислити функціонування шкіл, лікарень, адміністративних будівель – зробити їх не лише сучасними та зручними, а й максимально пристосованими до кризових ситуацій. Формування багатофункціональних просторів із укриттями, цифровими сервісами та елементами безбар'єрності і інклюзивності стає новим стандартом публічного простору.

Крім технічних аспектів, відбудова Харкова – це також значний управлінський і комунікаційний виклик. Усі етапи відновлення потребують чіткого стратегічного бачення, участі громадськості, прозорості рішень та активної взаємодії з міжнародними партнерами. Процес не може бути зведений лише до будівництва – він має передбачати підвищення інституційної спроможності, зміцнення довіри до місцевої влади та запровадження інноваційних підходів до управління міським середовищем.

У цьому контексті Харків активно інтегрує цифрові платформи для управління відбудовою, зокрема, інструмент DREAM, який дозволяє ефективно відстежувати проекти, їх фінансування та стадії реалізації. Також місто працює над створенням інтерактивних мап ушкоджень, цифровими паспортами об'єктів, формуванням

банку проектних рішень для майбутньої реалізації. Неабияке значення у цьому аспекті має й залучення іноземних донорів, участь у програмах відбудови ЄС, співпраця з міжнародними фінансовими установами – все це відкриває нові горизонти для відбудови, але й потребує чіткого планування, управлінської дисципліни та прозорої звітності.

Також варто підкреслити, що процес повоєнної відбудови України має ґрунтуватися не лише на запозиченні міжнародного досвіду, а й на формуванні власних інноваційних підходів. Йдеться про створення сучасних практик стратегічного планування, використання цифрових інструментів, а також ефективну взаємодію між владою, бізнесом і громадянськістю. Саме такі рішення можуть стати орієнтиром не лише для України, а й для інших країн, які в майбутньому також зіткнуться з потребою відновлення. У цьому контексті Харків поступово формує унікальну модель відбудови – поєднуючи інженерні інновації, соціальну згуртованість та стратегічне бачення. Цей досвід цілком може стати першим масштабним прикладом повоєнного оновлення на рівні всієї держави.

Таким чином, відбудова міста Харкова – це не лише про відновлення зруйнованого, а й про побудову міста нової моделі, де в центрі уваги – людина, її безпека, гідність та безпосередня участь у творенні спільного простору. Це шлях від руйнації до стійкого розвитку, який може стати орієнтиром для всієї України.

Список використаних джерел

1. 1419 пам'яток культурної спадщини та 2233 об'єкти культурної інфраструктури постраждали в Україні через російську агресію. *Міністерство культури та стратегічних комунікацій*. URL: <https://cutt.ly/RrRnWNjU> (дата звернення: 25.05.2025).
2. Орел Ю., Ричка Р. Публічне управління в контексті залучення територіальних громад до розвитку сонячної енергетики: аналіз інноваційних моделей та викликів для України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 2 (63). С. 44–55. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2023-2-03>
3. Офіційний сайт Харківської міської ради, міського голови, виконавчого комітету. URL: <https://www.city.kharkiv.ua/>

Tymokha Anatolii,

*PhD Student of the Economic Policy and Management Department,
Institute of Public Administration of V. N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine*

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR ROAD INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW: COORDINATION PROBLEMS AND WAYS TO OVERCOME THEM

The full-scale aggression of the Russian Federation has inflicted devastating blows on Ukraine's road infrastructure, necessitating not only rapid restoration but also a transformation of public administration in the sector's development, particularly concerning the coordination of actions. The urgency of post-war recovery and development of transport infrastructure is confirmed, in particular, by the research of V. O. Zadoia, who analyzes the relevant organizational and economic aspects [1], as well as by the work of V. Ivanchenko and O. Zahorniak, which highlights the state and prospects for the development of road infrastructure in the regions negatively affected by the armed conflict [2]. However, it must be stated that the existing system has faced a number of systemic problems, which, unfortunately, have only been exacerbated by the destructive impact of military actions.

One of the most acute and multifaceted problems significantly hindering the effectiveness of managerial decisions and the rational use of already limited resources is the issue of proper coordination among various public administration entities at all hierarchical levels.

First of all, there is a pronounced, and in some places excessive, tendency towards the centralization of key managerial decision-making processes. The Cabinet of Ministers of Ukraine and the relevant Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine have, quite expectedly, consolidated significant powers regarding the determination of priorities for restoring the destroyed infrastructure, allocation of financial and material resources, and coordination of restoration work at the national level.

Another important transformational feature that has impacted the management system is the significant, and in some cases disproportionate, expansion of the powers of local military administrations.

Military administrations, formed in the respective territories in accordance with current legislation, have effectively taken over a significant part of the functions of local state administrations and, in some cases, even local self-government bodies, including in the sphere of road infrastructure management.

These fundamental transformations have exposed and, to a large extent, deepened the complex coordination problems within the system of public administration for road infrastructure development. It seems appropriate to identify several key levels and aspects of these dysfunctional manifestations.

Firstly, it is inter-level coordination. The “center-regions” relationship is characterized by the fact that, despite the abovementioned centralization of strategic decisions, effective and timely information exchange, as well as the coordination of practical actions between central authorities and regional and local structures, remains a serious challenge.

Secondly, it is inter-agency coordination. At the central level, unfortunately, certain coordination problems persist between the Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine, the Ministry of Finance, the Ministry of Economy (in the context of necessary integration of infrastructure development plans into general strategies for the recovery of the national economy), as well as the newly created Agency for Restoration and Infrastructure Development of Ukraine.

Thirdly, it is coordination with non-state actors. The involvement of private businesses, particularly contractors and suppliers of necessary materials, in restoration work often occurs under somewhat non-transparent procedures and objectively limited competition.

It should be emphasized that the outlined coordination problems, although significantly aggravated by the extreme conditions of war, existed to some extent even before. The war, in essence, has only highlighted these systemic weaknesses more vividly and clearly. Based on the above, it can be assumed with a high degree of certainty that without a comprehensive and systemic solution to these coordination problems, effective post-war recovery and further sustainable development of Ukraine’s road infrastructure seem unlikely.

Based on the conducted research, it is possible to propose certain areas for improvement to overcome the identified coordination prob-

lems and enhance the overall effectiveness of public administration mechanisms for road infrastructure development in Ukraine under the challenging conditions of martial law.

Priority attention needs to be paid to improving regulatory and legal support. This, first and foremost, concerns the need for a clear legislative delineation of powers between central executive authorities, military administrations at various levels, and local self-government bodies in the sphere of road infrastructure management, both under martial law and during the subsequent post-war recovery period.

The next important direction is the optimization of organizational and functional foundations of the management system. It seems appropriate to consider the possibility of creating an effective coordination center, perhaps based at the Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine or as a special inter-agency platform, with clearly defined powers for strategic planning, coordination of actions of all entities involved, and monitoring the implementation of key projects in the road sector. Simultaneously, it is necessary to strengthen the institutional capacity of both the Agency for Restoration and Infrastructure Development of Ukraine and the relevant structural units of regional and local administrations, including military administrations, by providing adequate human resources, modern material and technical equipment, and organizing systematic staff training.

No less important is the development of mechanisms for engaging all relevant stakeholders. This, in particular, concerns the creation of transparent and competitive mechanisms for involving the private sector in the processes of reconstruction and further development of road infrastructure, including on the basis of public-private partnership, taking into account best international practices and minimizing corruption risks. It is also necessary to develop and implement effective mechanisms for public control, ensuring the real involvement of public representatives and the independent expert community in the processes of planning, monitoring, and evaluating the effectiveness of road infrastructure development projects.

Thus, the transformation of public road management mechanisms in wartime conditions has revealed acute coordination problems, the solution of which through the proposed regulatory, organizational

and participatory measures is critical for the effective recovery and sustainable development of the sector.

References

1. Zadoia, V.O. (2024). Organizational and economic aspects of post-war recovery and development of transport infrastructure in Ukraine. *AGROSVIT*, (5), 123–129. DOI: <http://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.5.123>
2. Ivanchenko, V., Zahorniak, O. (2021). The state and prospects for the development of road infrastructure in regions affected by the armed conflict in eastern Ukraine. *Dorohy i mosty (Roads and Bridges)*, (24), 20–27. DOI: <http://doi.org/10.36100/dorogimosti2021.24.020>

Упатов Станіслав Юрійович,

*аспірант кафедри управління персоналом та підприємництва
ННІ «Інститут державного управління»*

*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна*

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ: ВИКЛИКИ ТА ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ

Післявоєнна відбудова України потребує не лише фізичного відновлення інфраструктури, а й трансформації стратегічних секторів економіки, серед яких харчова промисловість відіграє особливу роль. Як галузь із глибокою регіональною проникністю, значною часткою в експорті та потенціалом до агропромислової інтеграції, вона здатна стати опорою економічної стабілізації та забезпечення продовольчої безпеки в умовах системної нестабільності. Водночас, її розвиток має відбуватись не як консервативне відновлення довоєнного статусу, а як структурна модернізація, заснована на принципах інноваційності, цифровізації та екологічної відповідальності.

Питома вага харчової промисловості у загальному обсязі промислового виробництва України залишається стабільно високою (понад 20 % станом на 2021 рік), а експорт продукції АПК та харчової галузі формує до 40 % валютних надходжень держави [1, с. 7]. Водночас, за оцінками Світового банку, понад 60 % виробничих

потужностей у цій сфері мають зношення понад 50 %, а частка підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність, не перевищує 3,5 % [4, с. 19]. Ці дані свідчать про високий потенціал трансформації, але й про критичні бар'єри на шляху її реалізації.

На сьогодні харчова промисловість України функціонує в умовах багатовекторних викликів. По-перше, значна частина підприємств зазнала прямих втрат через руйнування, евакуацію виробництва чи втрату логістичних ланцюгів. По-друге, галузь потребує термінової переорієнтації на високотехнологічне виробництво з високою доданою вартістю, зменшення залежності від сировинного експорту та переходу до стандартів продовольчої безпеки ЄС. Як зазначає відомий дослідник С. Вільчинський, «інноваційна трансформація харчової промисловості є не лише економічною необхідністю, а й політичною стратегією виживання держави у світовій конкуренції» [2, с. 44].

Особливо гострою є проблема інтеграції науки, технологій та цифрових рішень у виробничу практику підприємств харчової галузі. У більшості випадків інновації залишаються прерогативою великих компаній, тоді як малий і середній бізнес (який становить понад 80 % суб'єктів галузі) залишається поза межами дослідницьких програм, інноваційних фондів та публічної підтримки. Законодавча база України, зокрема Закон України «Про основні засади державної аграрної політики на період до 2030 року», містить стратегічне завдання «формування конкурентоспроможного, інноваційного, орієнтованого на експорт агропромислового виробництва», однак реалізація цієї мети на практиці залишається обмеженою через відсутність дієвих механізмів публічного управління в умовах кризи.

Додатковою складністю є обмежений доступ підприємств до сучасних цифрових технологій: інтелектуальних систем управління виробництвом, smart-контролю якості, блокчейн-відстеження ланцюгів постачання тощо. Як підкреслює В. Бойко, «відставання в цифровізації харчового виробництва створює не лише економічні, а й регуляторні ризики для експорту продукції на європейський ринок» [1, с. 30]. У контексті післявоєнного відновлення ці ризики можуть поглибитися, якщо не буде забезпечено цілісного, інноваційно-орієнтованого підходу до управління трансформацією галузі.

Таким чином, публічне управління має відігравати ключову роль у формуванні сприятливого середовища для інноваційного прориву в харчовій промисловості. Це включає розробку відповідної політики, створення цифрової інфраструктури, стимулювання партнерств між наукою та бізнесом, а також забезпечення прозорих механізмів фінансування та моніторингу результативності. У цьому контексті метою даного дослідження є аналіз викликів, які постають перед харчовою промисловістю України в умовах відбудови, та обґрунтування ролі публічного управління у запуску інноваційної трансформації галузі з використанням цифрових інструментів.

В умовах сучасної економіки цифрові інструменти відіграють ключову роль у трансформації виробничих процесів, логістики, контролю якості та виходу на зовнішні ринки. Застосування цифрових технологій у харчовій промисловості дозволяє не лише підвищити ефективність підприємств, але й забезпечити їх інтеграцію у глобальні ланцюги вартості, відповідність стандартам безпеки, сталості та прозорості.

Одним із найперспективніших напрямів є створення агропромислових платформ на основі аналізу великих даних (Big Data). Такі платформи можуть об'єднувати інформацію з логістичних центрів, митниць, ринків, споживчих кошиків, супутникових даних та метеоінформації для побудови моделей прогнозування попиту, оцінки ризиків та оптимізації маршрутів постачання..

Іншим критично важливим інструментом є впровадження систем контролю якості з блокчейн-верифікацією, які дозволяють забезпечити повну простежуваність походження продукту – від ферми до полиці. Це особливо важливо в умовах євроінтеграції та вимог ринку ЄС щодо харчової безпеки та екологічного маркування. Як свідчить досвід платформи IBM Food Trust, подібні системи дозволяють скоротити час реагування на інциденти безпеки з тижнів до кількох секунд [5, с. 67].

У межах екологічної та енергетичної трансформації харчової галузі особливої актуальності набувають системи моніторингу енергоспоживання та автоматизації процесів (smart food tech). Йдеться про використання IoT-сенсориків, технологій цифрового двійника (digital twin), алгоритмів прогнозування споживання ресурсів, що зменшують виробничі втрати та викиди.

Окремий вектор стосується діджиталізації експортної діяльності. Експортно орієнтовані підприємства стикаються з бюрократичними труднощами, багатоетапною сертифікацією, митними обмеженнями, відсутністю доступу до цифрових експортних платформ. У цьому контексті доцільним є створення єдиного вікна для агроекспортерів, інтегрованого з платформою Дія.Бізнес, а також з національним експортним каталогом та міжнародними маркетплейсами.

Публічне управління має розглядати інноваційну трансформацію харчової промисловості не як сукупність точкових програм підтримки, а як стратегічний довгостроковий проект. Відповідно, пропонується розробка Національної дорожньої карти інноваційної трансформації харчової промисловості України, яка має охопити цілі, пріоритети, цифрові інструменти, механізми фінансування та індикатори досягнення результатів. Така ініціатива має бути узгоджена з положеннями Стратегії розвитку аграрного сектору до 2030 року, а також включати компоненти цифрового та «зеленого» переходу.

Центральним інструментом реалізації такої політики може стати Цифрова платформа інноваційних рішень для харчової галузі, яка об'єднуватиме R&D-центри, технологічні стартапи, агрохолдинги, державні органи та інвесторів. Це має бути не лише онлайн-майданчик для обміну ідеями, а й середовище генерації та комерціалізації інновацій із доступом до фінансування, пілотного впровадження та підтримки з боку держави.

Особливої уваги потребує інституціоналізація механізму грантів на технологічну модернізацію підприємств харчової промисловості. Такі гранти мають розподілятися через прозору конкурсну процедуру, із залученням незалежних експертів, Міністерства економіки та представників профільної галузі. З метою підвищення ефективності використання ресурсів доцільно використовувати моделі співфінансування на основі державно-приватного партнерства.

Нарешті, важливо передбачити формування мережі регіональних технопарків та агропромислових інноваційних кластерів, що діятимуть у тісному зв'язку з місцевими університетами, аграрними ліцзями, кооперативами.

Список використаних джерел

1. Бойко В. Д. Інноваційний розвиток агропродовольчої сфери: виклики цифровізації. *Проблеми інноваційного розвитку*. 2023. № 1. С. 28–34.
2. Вільчинський С. М. Стратегічне бачення інноваційної модернізації харчової галузі. *Економіка і держава*. 2022. № 12. С. 41–46.
3. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Аналітична довідка про стан харчової промисловості у 2021 р. URL: <https://minagro.gov.ua> (дата звернення: 31.05.2025).
4. World Bank. Ukraine Agriculture Recovery Assessment. Washington, D.C. : World Bank, 2023. 85 p.
5. IBM Food Trust. Improving Transparency in the Food Supply Chain. IBM Report. 2020. 72 p.

Ус Віталій Дмитрович,

здобувач третього освітньо-наукового рівня вищої освіти (доктор філософії),
ННІ інституту «Українська інженерно - педагогічна академія»
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м, Харків, Україна

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК РУШІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ЦИРКУЛЯРНІЙ ЕКОНОМІЦІ: ТЕХНОЛОГІЇ, ІНСТРУМЕНТИ, ПЕРСПЕКТИВИ

Циркулярна економіка передбачає перехід від лінійної моделі споживання до замкненого циклу використання ресурсів. Такий підхід дозволяє зменшити обсяги відходів, подовжити життєвий цикл продукції та знизити навантаження на довкілля. Однак, процедури реалізації циркулярної економіки потребують ефективних інструментів контролю, моніторингу та аналізу ресурсних потоків. Саме тут важливу роль відіграє цифровізація.

Актуальність питання цифровізації циклової економіки полягає в необхідності ефективного управління ресурсами, зменшення негативного впливу на довкілля та досягнення сталого економічного розвитку в умовах глобальних викликів. У сучасному світі цифрові технології – такі як Інтернет речей (IoT), штучний інтелект, блокчейн, великі дані – стають ключовими інструментами для реалізації принципів циклової економіки, що ґрунтується на повторному використанні, переробці та мінімізації відходів [2].

Цифровізація дозволяє: відстежувати життєвий цикл продукції у реальному часі; оптимізувати процеси логістики та переробки;

забезпечити прозорість ланцюгів постачання; створити нові бізнес-моделі на основі циркулярності (наприклад, «продукт як послуга»); активізувати залучення споживачів до екологічно свідомого споживання [3].

У зв'язку з цим цифровізація циклової економіки виступає важливою передумовою переходу до більш стійкої, ресурсоефективної та інноваційної економічної системи, що відповідає цілям Європейського зеленого курсу та загальносвітовим тенденціям екологічної трансформації.

Цифрові технології сприяють більш точному управлінню ресурсами, оптимізації ланцюгів постачання та ефективній утилізації продукції після її використання. Впровадження цифрових рішень дозволяє підвищити прозорість економічних процесів, зменшити екологічний слід та забезпечити підзвітність відповідно до принципів сталого розвитку [1].

Цифрові технології, які використовуються в циркулярній економіці.

1. IoT (Internet of Things)

Розумні датчики й підключені пристрої забезпечують відстеження стану продукції в режимі реального часу, дозволяють моніторити споживання ресурсів і прогнозувати потребу в обслуговуванні чи повторному використанні.

2. Big Data і аналітика

Збирання і аналіз великих обсягів даних дозволяє визначити патерни споживання, оцінити ефективність використання матеріалів та приймати рішення щодо оптимізації логістики і переробки.

3. Блокчейн

Забезпечує прозорість у ланцюгах постачання, даючи можливість відстежувати походження та умови виготовлення продукції. Це сприяє довірі споживачів та дотриманню екологічних стандартів.

3. Штучний інтелект (AI)

AI дозволяє автоматизувати управління відходами, прогнозувати зношення продукції, оптимізувати виробничі процеси та енергоспоживання.

3.5 Цифрові платформи та екосистеми

Онлайн-платформи обміну, прокату, ремонту й переробки сприяють повторному використанню товарів і створюють умови для спільного споживання.

Таким чином, використання таких технологій у перспективі сприятиме створенню інтелектуальних екосистем; цифровій трансформації управління відходами; підвищенню відповідальності бізнесу перед суспільством.

Але, нажаль, зараз в Україні є ряд проблем, які сповільнюють впровадження подібних технологій. Найгострішими викликами є: відсутність єдиних стандартів цифрових рішень; кібербезпека даних; необхідність інвестицій у IT-інфраструктуру та навички кадрів.

Однак, цифровізація виступає ключовим чинником сталого розвитку у контексті циркулярної економіки. Вона забезпечує прозорість, ефективність і відповідальність економічних процесів. Для досягнення позитивного ефекту необхідно активізувати інвестиції в цифрову інфраструктуру, розвивати цифрову грамотність і підтримувати міжгалузеві ініціативи у сфері циркулярної трансформації.

Список використаних джерел

1. Капранова Л. Циркулярна економіка як стратегія розвитку економіки України у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія : Економічні науки*. 2024. № 1(39), 115–127.
2. Nunes P., Sytnychenko K. Strategic forecasts for circular economy transition: Evaluation of the role of technology in economic development. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2024. Том 11(1). С. 25–36. URL: eem.com.ua
3. Заблоцька Р. О., Русак Д. М. Циркулярна економіка в умовах трансформаційних змін: цифровізація, глобалізація, інновації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 8, С. 113–120.
4. Хильуха О. Digital economy: Trends, challenges, and development prospects. *Economic Forum*. 2024. Том 14(4). С. 65–72.

Організаційно-управлінські аспекти реалізації публічної політики щодо медико-психологічної реабілітації та реадaptaції військовослужбовців, ветеранів та членів їх сімей

Клімова Світлана Миколаївна,

доктор юридичних наук, доц.,
доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

Ліщинська Вероніка Тарасівна,

здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
ННІ «Інститут державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

ФОРМИ ЗАХИСТУ ПРАВ ПАЦІЄНТІВ

Особливістю професійної медичної діяльності є наявність достатньо великої кількості підстав для можливого невдоволення пацієнтів. На сьогодні питання захисту прав пацієнтів набуває особливої актуальності, зважаючи на підвищені очікування суспільства щодо якості медичних послуг та зростання випадків невдоволення медичною допомогою. Медична діяльність, за своєю природою, має високий рівень відповідальності, адже пов'язана з найціннішими людськими благами – життям і здоров'ям. У таких умовах навіть незначне відхилення від бажаного результату лікування може викликати емоційне напруження та призвести до конфліктів. Помилки можуть траплятися у будь-якій сфері діяльності людини, однак у жодній іншій галузі вони не набувають такого суспільного значення, як у медицині.

Держава визнає право кожного громадянина України на охорону здоров'я і забезпечує його захист (ст. 8 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» [1]). Права та законні

інтереси пацієнтів можуть бути порушені як у разі невідповідності результату лікування очікуванням пацієнта, так і внаслідок дефектів надання медичної допомоги. Тому важливо розглянути форми захисту порушених прав фізичних осіб, яким надавалась медична допомога [2].

Пацієнт, з точки зору І. Перцева та В. Трохимчука, – це фізична особа, яка отримує медичну допомогу (профілактичну, діагностичну, лікувальну), або піддається медико-біологічним дослідженням (клінічним випробуванням), або є донором крові чи певного органа при трансплантації тощо [3].

Згідно із положеннями Основ законодавства України про охорону здоров'я та Цивільного кодексу України пацієнти мають такі права: право на медичні профілактичні заходи; право на доступність у галузі охорони здоров'я; право на згоду на медичне втручання та право на відмову від медичного втручання; право на медичну таємницю; право на якісну медичну допомогу; право на свободу вибору в галузі охорони здоров'я: право на вільний вибір лікаря, право на вибір методів лікування відповідно до рекомендацій лікаря, право на вибір закладу охорони здоров'я тощо [1; 4]. Наведені права пацієнти можуть захистити з використанням таких форм: самозахист, адміністративний та судовий.

Першою формою захисту є самозахист – це право пацієнта, тобто можливість самостійно та належним чином реагувати у випадку невідповідності умов укладеного договору або ситуації, що склалася, фактичним діям з боку виконавця – медичного працівника. У юридичній літературі висловлюється думка, що самозахист допускається для охорони життя, здоров'я та інших нематеріальних благ. Окрім зазначеного, для споживача-пацієнта важливим способом захисту суб'єктивного права є не лише самозахист, а й можливість присудження до виконання обов'язку в натурі. У Цивільному кодексі України (ст. 19) самозахист визначено як «застосування особою засобів протидії, які не заборонені законом та не суперечать моральним засадам суспільства» [5].

До заходів самозахисту С. Булеца та В. Заборовський віднесли дії суб'єкта, що ґрунтуються на законодавстві або договорі сторін, які передбачають односторонню зміну умов зобов'язання або відмову від його виконання у зв'язку з порушенням обов'язків контрагентом [6].

Початком адміністративного способу захисту прав пацієнта є подання скарги як у письмовій, так і в усній формі із посиланням на норми законодавства, що регулюють порядок звернення до відповідних державних (наприклад, управління охорони здоров'я, прокуратура) або недержавних установ (зокрема, керівнику приватної клініки). Виокремлення адміністративного оскарження як самостійного способу захисту прав пацієнтів поряд із судовим та альтернативним (позаінстанційним) обумовлено такими ознаками, як досудовий порядок врегулювання конфлікту та наявність адміністративних (управлінських, владних) повноважень у відповідних органів у сфері охорони здоров'я [7].

Судові спори щодо захисту прав пацієнтів становлять специфічну категорію справ. Їх характерною особливістю є те, що вони охоплюють широкий спектр фундаментальних прав людини: право на життя, здоров'я, лікарську таємницю, особисту недоторканність, автономію особистості [8]. З іншого боку, судовий захист прав пацієнта є формою відновлення порушених прав і законних інтересів шляхом звернення до судових органів. Суд як орган державної влади наділений відповідними владними повноваженнями. Судовий захист є одним із найефективніших засобів захисту прав пацієнта у разі незадоволення якістю надання медичної допомоги. Однак на практиці судовий захист прав пацієнтів не завжди виявляється результативним. Ілюстрацією цього може слугувати статистична інформація за окремий короткий проміжок часу. Так, за даними Офісу Генерального прокурора за грудень 2022 року, кількість облікованих кримінальних правопорушень за фактом неналежного виконання професійних обов'язків медичними або фармацевтичними працівниками становила 326 випадків. Водночас кількість кримінальних проваджень, які було закрито на стадії досудового розслідування, становить 183, що складає 56 % від загальної кількості [9]. Як ми бачимо, у більшості випадків кримінальні провадження щодо порушення прав пацієнтів закриваються ще на етапі досудового розслідування через відсутність складу або події кримінального правопорушення, в яких слідчий/прокурор не бачать «активної позиції» з боку пацієнта або його адвоката. Такі справи зазвичай тривають довго: досудове розслідування займає близько двох років, а судовий розгляд – ще рік-два. Це створює ризик

того, що лікар, навіть у разі доведеної вини, уникне відповідальності через закінчення строків давності [10].

Так, в одній зі справ малолітню пацієнтку планово госпіталізують до Кіровоградської дитячої обласної лікарні в хірургічне відділення з діагнозом вроджена аномалія розвитку шлунково-кишкового тракту. Після очисних процедур стан здоров'я дитини різко погіршується, дитина впадає в кому та помирає. Батькам довелося очікувати на вирок лікарю, винному у смерті їх дитини, 12 років (зрештою лікаря було звільнено від відбування покарання у зв'язку із закінченням строків давності). Багаторічні спроби родичів померлої дитини знайти справедливість у суді не дали результату – сім'я так і не отримала навіть грошової компенсації.

Ще одна справа, яка наочно демонструє наскільки складно в Україні довести вину лікаря в межах кримінального провадження: суд виправдав анестезіолога Рівненської обласної лікарні, якого звинувачували у неналежному виконанні професійних обов'язків, унаслідок яких померла пацієнтка – 39-річна Наталія Лукашик. Цей випадок стався у медзакладі влітку 2020 року. Родина Наталії звинуватила до чергового лікаря, який відправив до жінки інтерна, що не надав їй допомоги.

Майже через два роки після трагедії анестезіологу повідомили про підозру. Втім у суді 6 червня 2023 року його виправдали. Оскільки суд визнав чоловіка невинним, то позов про відшкодування рідним понад 1,5 млн грн моральної та матеріальної шкоди залишив без розгляду. Отже, знову таки родина постраждалої не отримала жодної компенсації [11].

Крім того, досить проблемним залишається питання формування доказової бази у кримінальному провадженні. Майже вся медична документація у випадках заподіяння шкоди здоров'ю або смерті пацієнта часто переписується ще до моменту її вилучення слідчим. До того ж в Україні відсутня спеціалізована методика розслідування злочинів у медичній сфері, що також знижує ефективність захисту прав пацієнтів. Станом на сьогодні Україна єдина серед європейських країн, де судово-медична експертиза підпорядковується Міністерству охорони здоров'я та фінансується з державного бюджету. Як наслідок, шанс отримати об'єктивний висновок мінімальний, оскільки експертний висновок, оплачений державою, водночас виступає доказом у справі.

Деяким пацієнтам вдалося притягнути лікарів до адміністративної відповідальності. До Білоцерківського офісу Мережі правового розвитку при БМГО «Правова єдність» звернулася пенсіонерка Ольга Іванівна Ковтун зі скаргою на непрофесійні дії лікаря-стоматолога. Юристка Офісу допомогла оформити скаргу на ім'я головного лікаря стоматологічної лікарні. Буквально наступного дня головний лікар скликав комісію, на якій було вирішено повернути кошти за непрофесійно запломбований зуб, здійснити безкоштовне його видалення і протезування. Крім цього, лікарці Ніні Павленко оголосили догану [12].

Отже, за результатами дослідження можна зазначити, що судовий захист прав пацієнтів, попри наявні недоліки, залишається найдієвішою формою захисту прав пацієнтів, найефективнішим інструментом відновлення справедливості. Наближення законодавства України про права пацієнтів до стандартів Європейського Союзу, удосконалення механізмів їхнього захисту в Україні, а також розвиток системи оцінювання якості медичних послуг у комплексі сприятимуть забезпеченню належних гарантій дотримання прав пацієнтів. Як підкреслює М. Кахнова, цьому також сприятимуть: «... запровадження персональної відповідальності лікарів, створення незалежної системи судово-медичної експертизи, розроблення єдиної методики визначення справедливого розміру відшкодування моральної шкоди для пацієнтів, підвищення обізнаності пацієнтів про їхні права тощо» [13].

Список використаних джерел

1. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 р. № 2801-XII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
2. Суворова К. С. Судові форми захисту прав пацієнтів. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2015. № 1. С. 2–5. URL: https://lsei.org.ua/1_2015/37.pdf
3. Перцев І. М., Трохимчук В. В. Пацієнт. Фармацевтична енциклопедія ; за ред. В. П. Черних. URL: <https://www.pharmencyclopedia.com.ua/article/760/pacient>
4. Права пацієнтів. *Сайт Міністерства здоров'я України*. URL: <https://moz.gov.ua/uk/prava-pacienta>
5. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
6. Булеца С. Б., Заборовський В. В. Самозахист пацієнта та лікаря. *Наше право*. 2017. № 1. С. 159–163.

7. Галай В. О. Способи захисту прав пацієнтів в Україні : науково-практ. посіб. Київ. 2008. 74 с.

8. Показові судові спори щодо захисту прав пацієнтів. *Сайт LIGA ZAKON*. URL: https://jurliga.ligazakon.net/news/230342_pokazov-sudov-spori-shchodo-zakhistu-prav-patsntv

9. Про зареєстровані кримінальні правопорушення та результати їх судового розслідування. *Офіс Генерального прокурора України*. URL: <https://gp.gov.ua/ua/posts/pro-zareyestrovani-kriminalni-pravoporushennya-ta-rezultati-yih-dosudovogo-rozsliduvannya-2>

10. Харитонов О. Тернистий шлях пацієнта до відновлення порушеного права в суді. *Юридична газета*. 2023. №3–6. С.761–764. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/ternistiy-shlyah-pacienta-do-vidnovlennya-porushenogo-prava-v-sudi.html>

11. «Без мами лишилися двоє діток». Українка померла після операції на щитовидці: лікарю нічого не буде. *Сайт РБК – Україна*. URL: <https://www.rbc.ua/rus/stylar/bez-mami-lishilisya-dvoe-ditok-ukrayinka-1686318074.html>

12. Недобросовісну лікарку покарали за знущання над пацієнткою. *Сайт мережи правового розвитку*. URL: <https://ldn.org.ua/success-story/nedobrovisnu-likarku-pokarali-za-znusanna-nad-pacientkou/>

13. Кахнова М. Чи реально пацієнту захистити свої права в Україні? *Юридична газета*. 13 листопада 2024. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/chi-realno-pacientu-zahistiti-svoyi-prava-v-ukrayini.html>

Лозинська Тамара Миколаївна,
доктор наук з державного управління, проф.,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету,
м. Полтава, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ

Військові дії, які унаслідок воєнної агресії Росії, тривають на території України з 2014 р., мали одним із своїх наслідків збільшення кількості громадян, що брали участь у воєнних операціях і згодом набули статусу «ветеран». За даними Пенсійного фонду України станом на 01.01.2025 р. в Україні було зареєстровано 1,2 млн ветеранів і очікується, що їх чисельність буде зростати до 5-6 млн осіб (включно з членами родин) [1]. Немає потреби обґрунтовувати тезу, що соціальний захист ветеранів має залишатися пріоритетом державної ветеранської політики.

На сьогодні законодавством України до категорії ветеранів віднесені: *учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни, учасники війни* [2]. Неправомірним є твердження окремих дослідників, що до відповідної категорії належать також «...члени сім'ї захисників та захисниць України, які загинули під час виконання бойових завдань» [3], хоча беззаперечно згідно Конституції України [4] вони виступають об'єктами державної політики соціальної підтримки ветеранів та їх сімей. Продовження війни щодня збільшує кількість молодих економічно активних людей, які отримали поранення під час участі в бойових діях або при обстрілах цивільної інфраструктури, отримали статус ветерани і в багатьох випадках повертаються в ті громади, звідки вони були призвані до лав Збройних Сил України (ЗСУ). Отже, перед даною категорією громадян гостро стоїть питання повернення до цивільного життя, що потребує часу, ресурсів та підтримки громад.

На даному етапі повернення ветеранів до цивільного життя здійснюється в межах чинної моделі державної політики соціального захисту ветеранів, яка не відповідає сьогоdnішнім суспільним потребам, а її головним недоліком є «...відсутність стимулів щодо дієвої реінтеграції ветеранів» [5]. В експертних рекомендаціях щодо ветеранської політики (у контексті забезпечення реінтеграції ветеранів) наведено основні її недоліки [5, с. 10]:

- переважання патерналістського підходу;
- відсутність достатнього фінансового забезпечення задекларованих соціальних гарантій;
- передбачення мінімальних інструментів стимулювання реінтеграції;
- відсутність політики реінтеграції на рівні громад;
- відсутність координованості між різними програмами реінтеграції ветеранів.

Реінтеграція ветеранів у цивільне життя відбуватиметься на рівні територіальних громад, тож саме вони відіграватимуть ключову роль у забезпеченні повернення демобілізованих до мирного життя. Уже зараз у багатьох громадах органи місцевого самоврядування разом із громадськими організаціями, представниками ветеранів, волонтерами створюють ветеранські простори для реабілітації та взаємодії ветеранів, що може стати підґрунтям для формування інтегрованої моделі адапта-

ції військових після їх повернення у територіальні громади. Приклади успішної співпраці різних стейкхолдерів щодо реабілітації ветеранів і залучення їх до суспільного життя в громадах свідчать про високий організаційно-управлінський потенціал органів місцевого самоврядування в реалізації ветеранської політики. Одним із прикладів подібної співпраці в Полтавській області є реалізація грантової ініціативи «Життя після повернення: реінтеграція ветеранів у громади» у межах партнерства ПРООН та ЄС «EU4Recovery Розширення можливостей громад в Україні», яку впроваджує «Центр реінтеграції ветеранської спільноти» разом з Ветеранським простором «Плюс Плюс Полтава» та комунальним закладом «Ветеранський центр Полтави» за фінансової підтримки уряду Німеччини. У межах цієї співпраці була проведена копітка робота з виявлення потреб ветеранів; розроблено алгоритм створення ветеранських просторів у громадах; систематизовано функції суб'єктів управління на різних рівнях (рівні громад, регіонів, держави) щодо задоволення запитів ветеранської спільноти; визначено можливості та напрями психосоціальної підтримки ветеранів на рівні громад; розроблено дорожню карту для ветеранів; розроблено організаційне забезпечення роботи патронатної служби [6].

Отже, організаційно-управлінське забезпечення реінтеграції ветеранів в територіальних громадах має передбачати досягнення двох основних цілей: задоволення потреб ветеранів та їх сімей в частині психосоціальної адаптації та забезпечення сталого розвитку громад, регіонів і держави в цілому за рахунок залучення ветеранів до економічного й соціального життя.

Список використаних джерел

1. Звіт про чисельність ветеранів війни та жертв нацистських переслідувань станом на 01.01.2025. Пенсійний фонд України. URL: <https://www.pfu.gov.ua/2170777-zvit-pro-chyselnist-veteraniv-vijny-ta-zhertv-natsystskyh-peresliduvan-stanom-na-01-01-2025/> (дата звернення 23.05.2025).
2. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22.10.1993 № 3551-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12?lang=uk#Text> (дата звернення 23.05.2025).
3. Стрімко збільшується кількість шукачів роботи, які не мають тривалого цивільного досвіду», – чи вдається ветеранам і ветеранкам знайти цивільну роботу після повернення зі служби. URL: <https://svidomi.in.ua/page/strimko-zbilshuietsia-kilkist-shukachiv-roboty-iaki-ne-maiut-tryvaloho-tsyvilnoho-dosvidu-chy-vdaietsia-veteranam-i-veterankam-znaity-tsyvilnu-robotu-pislia-povernennia-zi-sluzhby> (дата звернення 23.05.2025).

4. Конституція України : Конституція, Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80?lang=uk#Text> (дата звернення 26.05.2025).

5. Концепція політики щодо ветеранів та їхніх сімей: Експертні рекомендації до формування оновленої державної політики щодо ветеранів та їхніх сімей. Київ, 2023. URL: <https://www.pryncyp.org/wp-content/uploads/2024/01/veteranpolicy.pdf> (дата звернення 26.05.2025).

6. Візуалізація моделі екосистеми реінтеграції ветеранів у цивільне життя з опорою на ресурси громад: альбом. Проект ПРООН та ЄС «EU4Recovery Розширення можливостей громад в Україні»; «Центр реінтеграції ветеранської спільноти», Ветеранський простір «Плюс Плюс Полтава», КЗ «Ветеранський центр Полтави» за фінансової підтримки уряду Німеччини.

Васильковський Олександр Тимофійович,
доктор філософії публічного управління та адміністрування,
доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції
ННІ «Інституту державного управління»
Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,
м. Харків, Україна

СТАНДАРТ МЕХАНІЗМІВ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО, ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ З ЗАКЛАДАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПРИВАТНОЇ ВЛАСНОСТІ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ЗАХОДІВ МЕДИКО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

У перші місяці повномасштабних бойових дій перед керівним складом Командування Збройних Сил України, Міністерством оборони України та іншими органами державного управління виконавчої влади України, постала нагальна проблема щодо проведення реабілітаційних заходів для військовослужбовців, після їх участі в бойових діях, з чіткою розробкою Стандарту як механізмів взаємодії, так і самих реабілітаційних заходів. Дана проблематика потребує розробки загального Стандарту медико-психологічної реабілітації для всіх Сил оборони та безпеки України.

Стандарт механізмів взаємодії між вище переліченими організаціями та підприємствами, повинен визначати порядок надання реабілітаційних послуг військовослужбовцям (які в свою чергу

є бенефіціар), з використанням інфраструктури приватних закладів охорони здоров'я, які надають реабілітаційні та санаторно-курортні послуги з чітко розбудованим на загально-національному рівні Стандартом медико-психологічної реабілітації зі своєчасним проведенням державного фінансування.

Стандарт реабілітації повинен бути розрахований на термін – 14 діб у рамках державного фінансування відповідно до Закону України «Про систему охорони психічного здоров'я» [1], Постанови Кабінету Міністрів № 528 «Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів щодо надання соціальної та психологічної допомоги центрам соціально-психологічної реабілітації населення» [2], Наказу Міністра оборони України № 591 «Про затвердження Інструкції про організацію санаторно-курортного лікування, медичної та медико-психологічної реабілітації у Збройних Силах України» [3]. Механізм взаємодії передбачає в собі укладання договорів між Міністерством оборони України, а саме Управлінням психологічного забезпечення, та закладами охорони здоров'я, що відносяться до приватного сектору економіки України які в свою чергу мають можливість надавати санаторно-курортні послуги (лікування). Визначені заклади охорони здоров'я визначають вартість «сертифікату на реабілітацію» з урахуванням всіх витрат, які входять в стаціонарне лікування терміном 14 діб. Міністерство оборони України згідно укладених договорів викупав «сертифікати на реабілітацію» та ставить їх на облік в Управлінні психологічного забезпечення, яке офіційно передає «сертифікати на реабілітацію» до видів Командувань ЗСУ за потребою.

До проходження реабілітації повинні залучатися військовослужбовці: які беруть участь у бойових діях; які отримали поранення, контузії, ампутації; які повернулися з полону; які мають ознаки ПТСР, тривожних і депресивних розладів. Механізм відбору військовослужбовців на медико-психологічну реабілітацію повинен відбуватися за допомогою військових психологів, груп контролю бойового стресу і груп психологічного супроводу та відновлення, у взаємодії з заступниками командирів батальйонів(дивізіонів), рот(батареї) з психологічної підтримки персоналу. У військових шпиталях – за рішенням військово-лікарської комісії.

Відбір військовослужбовців здійснюється за напрямками:

- військовослужбовець має наявні психічні розлади особистості під час ведення бойових дій (поза планово, терміново);
- військова частина виведена на відновлення боєздатності, реабілітація проводиться в складі підрозділів із залученням 100% особового складу.

Військовослужбовці, які пройшли лікування після поранення та ампутації кінцівок, а також військовослужбовці, які повернулися з полону отримують «сертифікат на реабілітацію» окремо через Командування Медичних Сил Збройних Сил України.

Види Командувань ЗСУ офіційно отримують «сертифікати на реабілітацію», обліковують їх та розподіляють між військовими частинами командувань згідно розподілу. Військові частини надають до Виду Командувань ЗСУ два рази на місяць відповідну потребу щодо направлення військовослужбовців на медико-психологічну реабілітацію з відповідним звітом після їх повернення до строю.

Розподіл «сертифікатів на реабілітацію» терміном 14 діб здійснюється з розрахунку:

- 150 сертифікатів терміном 14 діб, 300 сертифікатів на бригаду в місяць, 3600 сертифікатів на рік;
- 100 сертифікатів терміном 14 діб, 200 сертифікатів на полк в місяць, 2400 сертифікатів на рік;
- 20 сертифікатів терміном 14 діб, 40 сертифікатів на окремий батальйон(дивізіон) в місяць, 480 сертифікатів на рік.

Вище вказаний розподіл «сертифікатів на реабілітацію», дозволить відновлювати бойову спроможність всього особового складу протягом календарного року.

У разі виведення військової частини на відновлення боєздатності, Управління психологічного забезпечення МОУ одночасно видає «сертифікати на реабілітацію» для всього особового складу військової частини.

Порядок направлення військовослужбовця на медико-психологічну реабілітацію здійснюється наступним чином:

- направлення відбувається через добовий наказ командира військової частини щодо відрядження відповідної категорії військовослужбовців до закладу охорони здоров'я;
- пересування особового складу здійснюється централізовано, автомобільним (залізничним) транспортом за рахунок військової частини.

У разі виведення військової частини на відновлення боєздатності, особовий склад військової частини направляється на реабілітацію в складі підрозділів та розподіляється одночасно по всім закладам охорони здоров'я. Направлення здійснюється через добовий наказ командира військової частини щодо відрядження відповідної категорії військовослужбовців до закладів охорони здоров'я. Пересування особового складу здійснюється централізовано, автомобільним (залізничним) транспортом, за рахунок військової частини.

Заклади охорони здоров'я, в яких проводиться реабілітація військовослужбовців, у взаємодії з Командуванням видів ЗСУ, один раз на місяць звітують до Управління психологічного забезпечення МОУ за відповідною формою про кількість військовослужбовців, які пройшли медико-психологічну реабілітацію.

Облік «сертифікатів на реабілітацію» відбувається шляхом реєстрації їх в Управлінні психологічного забезпечення МОУ. Передача «сертифікатів на реабілітацію» відбувається по актам прийому – передачі майна, з подальшим обліком у військових частинах згідно номерів та рахується, як майно відділення психологічної підтримки персоналу. Видача військовослужбовцям «сертифікатів на реабілітацію» проводиться відділенням психологічної підтримки персоналу військової частини згідно порядку видачі майна, з особистим підписом військовослужбовця про отримання. Після закінчення терміну реабілітації Командування видів ЗСУ проводить звірку з закладами охорони здоров'я щодо кількості використаних «сертифікатів на реабілітацію» та встановленим порядком проводить їх списання як матеріально-технічного майна.

Для якісного проведення заходів медико-психологічної реабілітації та з метою психологічного супроводу реабілітації до команди фахівців-реабілітологів закладів охорони здоров'я відряджаються психологи військових частин (термін відрядження до трьох місяців).

Виходячи з вище викладеного матеріалу, можна зробити висновок, що правильно побудований Стандарт механізмів взаємодії між органами державного, військового управління та закладами охорони здоров'я приватної власності, правильно побудований Стандарт реабілітації військовослужбовців після їх участі в бойових діях, надасть змогу стабілізувати положення на фронті, від-

новити ментальне та психічне здоров'я військовослужбовців та побудувати загально-національну мережу реабілітаційних центрів України.

Список використаних джерел

1. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні : Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/4223-20>
2. Про внесення змін до Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів щодо надання соціальної та психологічної допомоги центрами соціально-психологічної реабілітації населення : Постанова Кабінету Міністрів України № 528 від 26 травня 2023 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/528-2023-%D0%BF>
3. Про затвердження Інструкції про організацію санаторно-курортного лікування, медичної та медико-психологічної реабілітації у Збройних Силах України : Наказ Міністерство оборони України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/z1538-16>

Вашев Олег Єгорович,

кандидат медичних наук, доц.,

доцент кафедри права національної безпеки та європейської інтеграції

ННІ «Інституту державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

Вашева Анастасія Олегівна,

аспірантка кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я

Харківського Національного медичного університету,

м. Харків, Україна

Іванова Лариса Анатоліївна,

апарат Харківської обласної військової адміністрації,

м. Харків, Україна

КОМПЛЕКСНИЙ ПІДХІД ДО РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: СТАНДАРТИ НАТО ТА АДАПТАЦІЯ ДЛЯ УКРАЇНИ

Підтримка фізичного та психічного здоров'я військовослужбовців становить критичний аспект національної безпеки та оборонної спроможності країн-членів НАТО. Досвід участі у збройних конфліктах останніх десятиліть, зокрема в Іраку, Афганістані та на Балканах, обґрунтовує необхідність функціональної та інтегро-

ваної системи реабілітації. Така система не лише сприяє відновленню особового складу до повноцінного життя, але й забезпечує збереження морально-психологічного стану збройних сил та їхньої операційної ефективності. Система реабілітації включає фізичне відновлення після травм, психологічну підтримку для подолання наслідків бойового стресу, соціальну реінтеграцію, а також імплементацію сучасних цифрових технологій, таких як телемедицина, віртуальна реальність та біонічне протезування.

У рамках військової термінології НАТО розрізняють поняття «відновлення» (Recovery) та «реабілітації» (Rehabilitation).

Відновлення визначається як інтенсивний коротко- або середньостроковий процес, спрямований на повернення військовослужбовця до боездатного стану після отриманих ушкоджень. Його основна мета полягає у стабілізації стану, мінімізації наслідків травм та відновленні функцій, необхідних для оперативного повернення до виконання службових завдань.

Реабілітація є ширшим, багатокомпонентним та довготривалим процесом, що охоплює медико-психологічні, соціальні та професійні аспекти. Мета реабілітації не обмежується поверненням до військової служби, а спрямована на досягнення максимальної самостійності та якості життя в цивільному середовищі. Вона включає глибоку та всебічну допомогу, що дозволяє індивіду адаптуватися до життя після служби або значних поранень, враховуючи потреби родини та професійну переорієнтацію. Таким чином, відновлення позиціонується як початковий етап, тоді як реабілітація є комплексною стратегією для повного функціонального та соціального повернення.

Ключовим компонентом повного повернення до мирного життя є реадаптація – процес повторного пристосування індивіда до нових або змінених соціальних умов та середовища, що виникає після періоду відірваності від звичних обставин [8]. Для військовослужбовців, які повертаються із зон бойових дій або після тривалого лікування, реадаптація має вирішальне значення. Вона є логічним продовженням реабілітаційних заходів, інтегруючи соціально-психологічні аспекти. Основні елементи реадаптації охоплюють повернення до звичного соціального оточення, відновлення соціальних зв'язків, психологічне та емоційне пристосування, що включає подолання посттравматичного стресового розладу

(ПТСР) та перехід від «бойового» до цивільного режиму мислення, а також професійну та економічну інтеграцію. На відміну від реабілітації, яка переважно фокусується на функціональному відновленні, реадптація є комплексним соціально-психологічним процесом, що охоплює адаптацію до мирних умов та соціальних ролей, навіть за відсутності значних фізичних травм. Всі ці процеси тісно корелюють з механізмами управління особовим складом, зокрема ротацією.

Ротація є ключовим принципом управління особовим складом у збройних силах НАТО, забезпечуючи планову та системну заміну військовослужбовців у зонах операцій. Цей механізм є критично важливим для підтримки стабільної боєздатності, запобігання фізичному та психологічному виснаженню, а також мінімізації ризиків, пов'язаних з тривалим перебуванням у бойових умовах. Ротація безпосередньо взаємопов'язана з концепціями відновлення та реабілітації, виступаючи як превентивний захід, що знижує інтенсивність та тривалість необхідного відновлення, а також запобігає розвитку станів, які потребують розширеної реабілітації [1]. Характеристики ротації включають її періодичність (зазвичай від 4 до 9 місяців), поетапність, плановість, обов'язковий психологічний супровід та проведення фаз відновлення або реабілітації після повернення особового складу. Отже, ротація не лише забезпечує бойову ефективність, але й є невід'ємним компонентом стратегії збереження фізичного та ментального здоров'я військовослужбовців, сприяючи їхній довгостроковій стійкості. Ці фундаментальні принципи знаходять відображення у конкретних стратегіях, розроблених країнами-членами Альянсу.

Стратегії та підходи країн НАТО до реабілітації військовослужбовців є диверсифікованими, проте взаємодоповнючими, відображаючи національні особливості систем охорони здоров'я та соціального захисту. Ці стратегії представляють пряме втілення розуміння значущості відновлення, реабілітації та реадптації. Сполучені Штати Америки, через систему Департаменту у справах ветеранів (VA), демонструють провідну роль у комплексній підтримці ветеранів [2]. Система VA включає широку мережу медичних центрів, спеціалізовані реабілітаційні центри для військових з травмами опорно-рухового апарату та черепно-мозковими ушкодженнями, а також потужні програми психічного здоров'я та

профілактики суїцидальних намірів. Крім того, надається суттєва фінансова, житлова та освітня підтримка, що сприяє комплексній реабілітації.

Велика Британія вирізняється моделлю, що ґрунтується на синергії державних структур та впливових громадських організацій [3; 4]. Поряд з інтеграцією військових госпіталів у Національну службу охорони здоров'я (NHS), благодійні організації, такі як Help for Heroes, активно підтримують реабілітаційні центри, а Combat Stress спеціалізується на наданні психологічної допомоги ветеранам. Цей підхід дозволяє гнучко та ефективно реагувати на потреби військовослужбовців та ветеранів.

Німеччина та Скандинавські країни акцентують увагу на прискореній реінтеграції, що досягається зарахунок високого рівня інтеграції військової медицини у цивільну систему охорони здоров'я [5]. Їхні реабілітаційні програми сфокусовані на швидкому відновленні функціональних можливостей та поверненні до активного соціального життя. Застосовуються сучасні технології протезування, ерготерапії та фізіотерапії, а також функціонують спеціалізовані клініки, як, наприклад, Bundeswehrkrankenhaus у Німеччині.

Аналіз кращих практик НАТО дозволяє виділити успішні моделі для подолання зазначених викликів. Канадська програма «Road to Mental Readiness» (R2MR) є прикладом превентивного підходу до психічного здоров'я, що готує військових до стресових ситуацій та підтримує їх після служби [6]. Walter Reed National Military Medical Center у США визнаний світовим лідером у військовій медицині та реабілітації, надаючи повний спектр послуг від невідкладної допомоги до довгострокової реабілітації [2]. Естонія демонструє успішне застосування телемедицини та цифрових платформ для забезпечення доступності реабілітаційних послуг, особливо у віддалених регіонах [7].

В умовах повномасштабної війни, що триває, та значної кількості постраждалих військовослужбовців, для України є критично важливим активне запозичення та адаптація передового досвіду країн НАТО [1]. На основі аналізу викликів та успішних практик, формуються наступні рекомендації для побудови ефективної системи відновлення, реабілітації та реабілітації в Україні. Необхідно розробити єдину національну стратегію реабілітації ветера-

нів, яка має бути комплексною, довгостроковою та узгодженою з кращими міжнародними стандартами. Слід забезпечити підвищення кваліфікації фахівців через масштабні програми навчання та перепідготовки, залучаючи експертів з країн НАТО. Рекомендується розвивати партнерство з неурядовими організаціями та приватним сектором, інтегруючи їхні ініціативи у загальну систему надання допомоги. Необхідно також інтегрувати реабілітацію до медичної системи країни, забезпечивши її окреме цільове фінансування та чітку координацію між усіма залученими міністерствами та відомствами.

Таким чином досвід країн НАТО свідчить про те, що комплексний та адаптивний підхід до відновлення, реабілітації та реадaptaції військовослужбовців є невід'ємною складовою сучасної оборонної політики. Для України, впровадження цих стандартів, інвестиції у технології, розвиток кадрового потенціалу та усунення соціальних бар'єрів дозволять створити стійку та ефективну систему яка забезпечить гідне повернення до повноцінного життя для тисяч українських захисників та захисниць, що є не лише моральним обов'язком, але й стратегічною інвестицією у майбутнє нації, яка гарантує успішну реадaptaцію ветеранів у суспільство.

Список використаної літератури

1. NATO Centre of Excellence for Military Medicine. *Annual Reports*. URL: <https://www.coemed.org/publications/annual-reports/>
2. U.S. Department of Veterans Affairs. *Official Programs*. URL: <https://www.va.gov/>
3. UK Ministry of Defence. *Recovery Capability Documents*. URL: <https://www.gov.uk/government/organisations/ministry-of-defence>
4. Help for Heroes. *Reports*. Доступно за посиланням: <https://www.helpforheroes.org.uk/> (Дата звернення: 25.05.2025); Combat Stress. *Reports*. URL: <https://combatstress.org.uk/>
5. Bundeswehr Medical Service. *Strategy Papers*. URL: <https://www.bundeswehr.de/de/organisation/sanitaetsdienst>
6. Canadian Armed Forces. *Mental Health Services Overview*. URL: <https://www.canada.ca/en/department-national-defence/services/benefits-military/health-support/mental-health-services.html>
7. Estonian Defence Forces. *e-Health Implementation*. URL: <https://mil.ee/en/>
8. АЗОВ.Супровід. *Про соціалізацію та реадaptaцію*. URL: <https://www.azov.care/functions/socialization>

Дубовик Катерина Євгенівна,

кандидат наук з державного управління, доц.,

доцент кафедри права національної безпеки та європейської інтеграції

ННІ «Інституту державного управління»

Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна,

м. Харків, Україна

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ З ПИТАНЬ МЕДИКО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

У зв'язку з повномасштабною війною росії проти України, значно зросла кількість військовослужбовців, які потребують медико-психологічної реабілітації. Публічна політика в цій сфері є важливою складовою національної безпеки, соціальної стабільності та гуманітарної відповідальності держави. Забезпечення ефективної реабілітації військових не лише сприяє їхньому поверненню до повноцінного життя, а й впливає на бойову готовність та моральний дух Збройних Сил України.

1. Нормативно-правове регулювання

Публічна політика у сфері реабілітації військовослужбовців в Україні ґрунтується на таких нормативно-правових актах:

- **Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» (2020)** — визначає механізми надання реабілітаційної допомоги, в тому числі військовим;

- **Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їхніх сімей»** — гарантує доступ до медичної та психологічної допомоги;

- **Постанови Кабінету Міністрів**, які регламентують порядок реабілітації, маршрутизацію пацієнтів, фінансування реабілітаційних заходів;

- **Накази МОЗ, Міноборони, МВС**, що деталізують стандарти надання допомоги.

Проте існує низка викликів, зокрема відсутність цілісної міжвідомчої системи координації, фрагментарність законодавчого поля та розрив між теорією і практикою.

2. Інституційна система реалізації політики

До реалізації медико-психологічної реабілітації військовослужбовців залучені такі органи та установи:

- **Міністерство оборони України** та його медичні підрозділи (військові госпіталі, реабілітаційні центри);

- **Міністерство охорони здоров'я України** — здійснює загальне регулювання медичної допомоги, включаючи цивільні заклади, які приймають військових;

- **Міністерство у справах ветеранів** — відповідає за підтримку після демобілізації;

- **Центри психічного здоров'я, кризові кабінети, мобільні бригади;**

- **Низка громадських організацій, благодійних фондів та міжнародних партнерів** (наприклад, «Повернись живим», «Лісові ініціативи і суспільство», Міжнародний Червоний Хрест).

Попри наявність багатьох учасників процесу, бракує системного підходу до міжвідомчої взаємодії, що ускладнює маршрути пацієнтів і знижує ефективність реабілітаційних програм.

3. Компоненти медико-психологічної реабілітації

Медико-психологічна реабілітація військовослужбовців охоплює кілька важливих аспектів:

- **Фізична реабілітація:** відновлення після поранень, протезування, ерготерапія, кінезіотерапія;

- **Психологічна підтримка:** кризова інтервенція, ПТСР-терапія, сімейне консультування;

- **Психіатрична допомога:** для осіб з тяжкими розладами (депресії, тривожні стани, суїцидальні думки);

- **Соціальна адаптація:** супровід під час повернення до цивільного життя, допомога з працевлаштуванням;

- **Освітньо-інформаційна робота:** зняття стигматизації психічних розладів, навчання командирів та медперсоналу розпізнаванню симптомів.

Зараз активно розвивається напрямок ветеранських хабів, які поєднують реабілітаційні, освітні та соціальні функції.

4. Виклики та проблеми реалізації політики

Основні бар'єри ефективної реалізації публічної політики у сфері медико-психологічної реабілітації:

- **Недостатнє фінансування:** незважаючи на декларовану пріоритетність, заклади часто не мають належного матеріального забезпечення;

- **Нестача кваліфікованих кадрів:** особливо у сфері військової психіатрії та психотерапії;

- Стигматизація проблем ментального здоров'я серед військових, яка заважає своєчасному зверненню за допомогою;
- Недостатній моніторинг ефективності реабілітаційних заходів;
- Відсутність національного реєстру постраждалих військових, що ускладнює планування та облік допомоги.

5. Перспективи розвитку

Для підвищення ефективності публічної політики в цій сфері пропонуються наступні напрями:

- Інтеграція системи реабілітації в загальну систему охорони здоров'я за принципом «одного вікна»;
- Розробка національної програми психосоціального супроводу для ветеранів і їхніх родин;
- Підвищення кваліфікації спеціалістів, створення нових навчальних програм з військової психології та психіатрії;
- Посилення міжвідомчої координації між МОЗ, Міноборони, Мінветеранів та НСЗУ;
- Імплементация європейських стандартів реабілітаційної допомоги (ICF, WHO mhGAP);
- Залучення міжнародних партнерів до фінансування та супроводу реформ.

Висновки. Публічна політика України у сфері медико-психологічної реабілітації військовослужбовців перебуває на етапі активного розвитку, однак стикається з рядом викликів. Для забезпечення сталого ефекту необхідні системні зміни, які включають як законодавчі, так і організаційні інструменти. Особливу увагу слід приділяти питанням ментального здоров'я, кадрового забезпечення та формуванню безперервного реабілітаційного маршруту для кожного військовослужбовця. Така політика має бути не лише реактивною, а й проактивною – з фокусом на превенцію, адаптацію та повернення до гідного життя після служби.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» від 03.12.2020 № 1053-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text>
2. Закон України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей» від 20.12.1991 № 2011-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12#Text>
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2022 р. № 1462 «Про затвердження Порядку надання послуг із медичної реабілітації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1462-2022-%D0%BF#Text>

4. Національна стратегія розвитку системи психічного здоров'я в Україні до 2030 року затверджена Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2022 р. № 1133-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1133-2022-%D1%80#Text>

5. Протоколи медико-психологічної допомоги військовослужбовцям. Міністерство охорони здоров'я України. URL: <https://moz.gov.ua>

6. Програми медичних гарантій – психічне здоров'я та реабілітація. Національна служба здоров'я України. URL: <https://nszu.gov.ua>

7. Реабілітаційні послуги для учасників бойових дій. Міністерство у справах ветеранів України. URL: <https://mva.gov.ua>

8. Стан медичної і психологічної реабілітації військовослужбовців в Україні. Аналітичний звіт. Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. 2024. URL: <https://spravdi.gov.ua>

9. ГО «Повернись живим». Програми допомоги пораненим військовим та реабілітації. URL: <https://savelife.in.ua>

10. WHO (2024). Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings – Ukraine Situation. URL: <https://www.who.int>

Ignatenko Lina,

*senior lecturer at the department of law, national security and european integration,
Institute of Public Administration of the V.N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine*

Peliukh Oleksandr,

*master student of the REI "Institute of Public Administration"
of V. N. Karazin Kharkiv National University,
Kharkiv, Ukraine*

THE INTEGRATION OF UKRAINIAN VETERANS' EXPERIENCE INTO PUBLIC POLICY: A EUROPEAN DIMENSION

In the modern world, where security paradigms are rapidly evolving due to global conflicts and technological advancements, the experiences of veterans are emerging as a significant factor in shaping national and international security policies. The ongoing full-scale war in Ukraine has positioned its veterans not merely as defenders but as carriers of unique, practical knowledge crucial for global stability. Their contributions to countering hybrid threats, their reintegration into society, and their participation in security initiatives offer valuable lessons for new security approaches.

Security, a fundamental concept in political science and international relations, has evolved from a state-centric view focused on military defense to a broader understanding encompassing economic, political, informational, environmental, social, and humanitarian spheres. The Law of Ukraine “On National Security of Ukraine” reflects this comprehensive approach, defining national security as the protection of state sovereignty, territorial integrity, democratic constitutional order, and other national interests from threats [1].

Internationally, the focus has shifted toward addressing global and transnational threats, such as terrorism and cybercrime, which necessitate collective efforts. A significant development is the concept of “human security,” which prioritizes the safety and well-being of individuals. In this context, the experience of veterans, who have directly confronted various forms of violence and protected both national interests and individual security, gains particular importance. Their unique experiences can be a valuable resource for strengthening both national resilience and international stability.

Human capital is a critical resource for a state’s ability to respond to threats. Veterans represent a unique component of a country’s human capital, particularly in terms of security [2].

Veterans are increasingly recognized not just as recipients of social protection but as active subjects in security policy. Their subjectivity is manifested in their ability to influence the formation, adoption, and implementation of security decisions. This includes participation in policy formation, expert consultation, public oversight, direct involvement in security initiatives, informational and educational work, and international cooperation.

Since 2014 veteran reintegration has become strategically crucial for Ukraine. The state faces an unprecedented number of returning defenders needing comprehensive support and conditions for adaptation and realizing their full potential. Ukraine’s reintegration policy is evolving, involving state initiatives and significant contributions from civil society. The Ministry for Veterans Affairs plays a key role in coordinating these efforts. State policy prioritizes health, economic activity, a dignified standard of living, and fostering respect for veterans. This policy is viewed as integral to restoring Ukraine’s human capital and strengthening socio-economic resilience. Despite considerable efforts, challenges persist, including the substantial number of veterans requiring assistance and the need for sustainable funding and effective

coordination.

In the context of modern security challenges, veterans are vital not only in domestic policy but also in international cooperation. The post-2022 period has seen a re-evaluation of veterans' roles in transnational security, peacekeeping, combating hybrid threats, and cyber defense [3]. Ukraine is gradually shifting its veteran policy from a social focus to a security-oriented one, facilitating the inclusion of veterans' experience in multilateral international initiatives.

Ukraine's experience in confronting Russia's hybrid aggression since 2014 has made it a unique "laboratory" for studying and countering modern warfare methods. This expertise is actively shared with international partners, contributing to the development of global security policy. Hybrid warfare employs a range of tools to destabilize target states. Ukraine's prolonged and large-scale experience is particularly valuable for analyzing the evolution of hybrid threats. Key areas of exchange with a European dimension include:

Cooperation with NATO: Since 2014, Ukraine has been involved in NATO programs, such as DEEP, where veterans and military experts share knowledge on countering information attacks and cyber threats.

International Forums and Training: Ukrainian veterans act as trainers in initiatives with the OSCE and the NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence [4].

EU Collaboration: Ukraine cooperates with the EU through programs like the EU Cyber Diplomacy Toolbox, where veteran organizations provide analytical support on identifying social media vulnerabilities [5].

The full-scale invasion in 2022 has fundamentally altered the global security landscape, compelling a reassessment of traditional defense and resilience approaches. Ukraine is at the forefront of this transformation, actively shaping new security paradigms. This experience underscores a shift towards prioritizing flexibility, scalability, and rapid technological iteration [6].

The war has also highlighted the critical importance of comprehensive societal resilience. Ukraine's "whole-of-society" approach to defense is becoming a model for other nations. This experience directly impacts strategic planning within alliances like NATO, which is actively studying Ukraine's lessons to update doctrines and capabilities, particularly in resilience and cybersecurity [7]. The "Ramstein" format for coordinating military aid, involving over 50 countries, demonstrates the

effectiveness of flexible multinational partnerships and is shaping a new security architecture in Europe. Ukraine's experience in combating Russian disinformation also contributes to deeper international cooperation with NATO and EU partners in protecting democratic societies [8].

The growing number and hybrid nature of modern armed conflicts highlight the need to adapt international security approaches, where veterans' experience is invaluable. There's a growing realization that veterans can be active shapers of peace and security policy. Ukrainian veterans possess unparalleled experience in countering modern, high-tech, and hybrid warfare. This presents opportunities for Ukraine to enhance its international role.

International organizations and countries increasingly recognize veterans as effective agents of change. Initiatives are emerging to develop veterans' capacities for active participation in conflict resolution and peacebuilding. Programs focusing on peace and security training for veterans aim to equip them to translate practical experience into policy recommendations. Institutional mechanisms for such engagement are still forming. Platforms like the "NATO Veterans Initiative" serve as channels for Ukrainian veterans to share their experiences with partners, including NATO countries, thereby influencing international public opinion and expert circles.

The EU also addresses post-conflict settlement through Disarmament, Demobilization, and Reintegration programs, which, while not always directly focused on involving veterans in international policymaking, create a basis for recognizing their role in long-term stability. For Ukraine, this means not only building effective national veteran policies but also actively promoting its veterans as bearers of unique expertise on international platforms.

The creation of specialized knowledge centers and interaction platforms is crucial for institutionalizing this role. This would systematize unique experiences, improve security decision-making, aid in developing effective reintegration programs, prepare veterans for policy roles, facilitate dialogue, and enhance international cooperation, positioning Ukraine as a contributor to new global security approaches. The development of such centers requires a systemic approach involving state institutions, NGOs, and international partners, particularly European ones.

The integration of Ukrainian veterans' unique experiences into the formation of international security policy is a strategically vital en-

deavor. Modern conflicts, especially hybrid ones, have underscored the unprecedented value of veterans' practical knowledge. Ukrainian veterans have transitioned from being primarily subjects of social policy to active agents in security processes, their expertise in modern combat, disinformation countermeasures, and societal resilience is critical not only for Ukraine but for the international community, including Europe.

There is a discernible shift from perceiving veterans mainly through a social support lens to recognizing their capacity for significant contributions to security strategies and peace initiatives. Ukraine's experience demonstrates that veterans can be effective communicators of the realities of modern war and bearers of sought-after international expertise.

The creation of knowledge centers and interaction platforms is key to accumulating, analyzing, and utilizing this experience, preparing veterans for policy roles, and fostering dialogue with national and international partners, especially those in Europe.

Actively involving Ukrainian veterans in international security policy offers benefits for both Ukraine, by strengthening its international presence and promoting national interests, and its European partners, by providing unique expertise on contemporary threats and enhancing efforts to maintain peace and stability. Continued institutional capacity-building, proactive state policy, and robust international cooperation, particularly with Europe, will be crucial to fully realize this valuable potential.

References

1. The Law of Ukraine "On National Security of Ukraine". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
2. Babichev, A. V., Peliukh, O. I. (2024). Strategic Aspects of Human Capital Development in Ukraine in the Context of Integration of Veterans into the Spheres of Industry 4.0 and 5.0. *The problems of economy*, 3(61), 76–83. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2024-3-76-83>
3. Hybrid CoE. (2024). Hybrid threats as a concept - Hybrid CoE - The European Centre of Excellence for Countering Hybrid Threats. URL: <https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats-as-a-phenomenon/>
4. Cyber Risk GmbH. The EU Cyber Diplomacy Toolbox: An In-Depth Analysis of Cyber Diplomacy. URL: <https://www.cyber-diplomacy-toolbox.com/>
5. Hakmeh, J. (2025). What Ukraine can teach Europe and the world about innovation in modern warfare. URL: <https://www.chathamhouse.org/2025/03/what-ukraine-can-teach-europe-and-world-about-innovation-modern-warfare>
6. Whole of Society Resilience Lessons from Russia-Ukraine | Conflict in Focus. (2025). URL: <https://www.csis.org/analysis/whole-society-resilience-lessons-russia-ukraine-conflict-focus>

7. Russian War Against Ukraine Lessons Learned Curriculum Guide. (2023). NATO. URL: https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/12/pdf/231208-RusWar-Ukraine-Lessons-Curriculum.pdf.

8. Sendak, C., & Timtchenko, I. (2025). Between Now and NATO: a security strategy for Ukraine. URL: <https://cepa.org/comprehensive-reports/between-now-and-nato-a-security-strategy-for-ukraine/>.

Ободинський Олександр,

аспірант кафедри публічної політики

ННІ публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка,

м. Київ, Україна

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ВETERАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ

Організаційно-управлінські аспекти ветеранської політики в Україні є дуже важливими, особливо в умовах повномасштабної війни та збільшення кількості ветеранів. Тому сфера підтримки ветеранів вимагає злагодженої роботи як державних органів, так і громадських організацій та територіальних громад.

Ключовим державним органом, відповідальним за формування та реалізацію ветеранської політики є Міністерство у справах ветеранів України (Мінветеранів). Його завдання включають:

розробку стратегій, програм та нормативно-правових актів.

координацію діяльності інших міністерств та відомств у сфері ветеранської політики.

надання адміністративних послуг ветеранам та членам їхніх сімей.

моніторинг та оцінку ефективності реалізації політики.

співпрацю з міжнародними партнерами та громадськими організаціями.

Мінветеранів може мати свої територіальні органи або уповноважених представників на регіональному та місцевому рівнях для забезпечення прямої взаємодії з ветеранами та контролю за реалізацією політики.

У цій сфері важливою є міжвідомча координація - забезпечення узгодженості дій між різними міністерствами (соціальної політики, охорони здоров'я, освіти, економіки, оборони, внутрішніх справ

тощо), оскільки ветеранська політика охоплює широкий спектр питань.

Ю. Лапутіна пропонує розглядати 4 напрями координації [1]: «Government – Government», «Government – People», «Government – Business», «People – People». «Government – Government» передбачає узгодження всіх нормативно-правових актів, що стосуються людських ресурсів у безпековій, оборонній, соціальній, економічній сферах та у сфері здоров'я, з Мінветеранів. «Government – People» – надання адміністративних послуг ветеранам та членам їхніх родин (через електронні форми, ЦНАПи, спеціалізовані військові ЦНАПи). «Government – Business» – створення регламентів для надання послуг, спрощення процедур, уніфікація підходів, прозорі механізми для залучення бізнесу до програм підтримки ветеранів. «People – People», або принцип «Захисник – Захиснику», що передбачає підтримку та взаємодопомогу всередині ветеранської спільноти.

Значну роль у ветеранській політиці відіграють громадські організації, доповнюючи державні програми, надаючи послуги, здійснюючи адвокацію інтересів ветеранів та розробляючи концепції політики. Важливо забезпечити ефективну співпрацю та діалог між державою та громадськими організаціями.

Варто зазначити також необхідність активного залучення місцевих органів влади та громад до реалізації ветеранської політики на місцях. І це не тільки створення ветеранських просторів, центрів ветеранського розвитку, сервісних офісів ветеранів на рівні громад.

Розглядаючи механізми підтримки ветеранів в Україні, слід виділити наступні. Це Український ветеранський фонд, який реалізує програми підтримки ветеранського бізнесу, мікрофінансування, тощо. ЦНАПи та «Єдине вікно» для ветеранів – розширено перелік адміністративних послуг, що надаються через ЦНАПи, та запроваджено єдине вікно для зручності ветеранів. Започатковано інститут помічника ветерана – створення та розвиток мережі помічників ветерана, які надають індивідуальну підтримку та супровід. Створення та функціонування мережі Центрів ветеранського розвитку та ветеранських просторів спрямовані на забезпечення реабілітації, адаптації, навчання, дозвілля та психологічної підтримки ветеранів. Ще одним механізмом стають сервісні офіси ветеранів для забезпечення доступу ветеранів до широкого спектру послуг в одному місці.

Створення та ведення уніфікованих електронних реєстрів ветеранів для ефективного обліку, моніторингу та надання послуг,

проведення кампаній для інформування ветеранів про їхні права, доступні послуги та програми підтримки, як і впровадження онлайн-платформ та мобільних додатків для зручного доступу до інформації та послуг сприятимуть інформаційно-комунікаційному забезпеченню ветеранської політики.

Підтримуємо тезу авторів, що «задня гарантування чітких правових засад забезпечення інтересів та потреб ветеранів доцільно якомога швидше завершити створення інституту військового омбудсмена як експертного органу з відповідними штатом та фінансуванням, який має повноваження з розслідування звернень та скарг від представників Збройних Сил або громадян, які мають безпосереднє відношення до них, зокрема ветеранів, з питань, що стосуються забезпечення прав зазначених категорій громадян» [2].

Загалом, організаційно-управлінські аспекти ветеранської політики в Україні потребують постійного розвитку, системного підходу, тісної співпраці всіх зацікавлених сторін та врахування найкращих міжнародних практик для забезпечення гідного життя та інтеграції ветеранів у суспільство.

Список використаних джерел

1. Лапутіна Ю. Обговорення пріоритетних напрямків державної ветеранської політики. URL: <https://kyivcity.gov.ua/img/item/general/9189.pdf>
2. Державна політика щодо ветеранів війни: аналіт. доп. / [Власенко Р. В., Гушук І. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 118 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04>

Холодов Сергій Сергійович,

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі,
м. Переяслав, Україна*

РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ З УРАХУВАННЯМ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

Реформування публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни є критично важливим завданням для країн, що пережили або переживають військові конфлікти, і Україна у цьому сенсі стоїть перед особливо складними викликами.

Ефективна система соціального захисту ветеранів має не лише гарантувати матеріальну підтримку, а й забезпечити соціальну інтеграцію, доступ до якісної медичної та психологічної допомоги, працевлаштування, освіти, повагу та визнання заслуг перед суспільством. З урахуванням світового досвіду, реформування має будуватися на принципах системності, прозорості, міжвідомчої координації, діджиталізації, а також орієнтації на реальні потреби ветеранів.

Однією з ключових тенденцій у глобальному контексті є перехід від патерналістської моделі, що передбачає переважно грошові виплати, до інтегрованої, людиноцентричної моделі соціального захисту, яка охоплює широкий спектр послуг. Наприклад, у США функціонує потужна система допомоги ветеранам через Департамент у справах ветеранів (U.S. Department of Veterans Affairs), що пропонує комплексні медичні послуги, програми реабілітації, психологічну підтримку, кредитування житла, професійну підготовку, а також сприяє соціальній адаптації через партнерство з неурядовими організаціями та громадами [1]. Основним принципом є індивідуальний підхід – кожен ветеран отримує власний план підтримки на основі його потреб, стану здоров'я, рівня освіти та життєвих обставин.

Інший приклад – Канада, де органи державної влади тісно співпрацюють з ветеранськими об'єднаннями у створенні політик. Особлива увага приділяється програмам реінтеграції, зокрема допомозі у працевлаштуванні, перенавчанню та створенню сприятливих умов для ведення власного бізнесу. У Німеччині система соціального захисту ветеранів є частиною загальної структури соціального страхування, а держава забезпечує високий рівень медичного обслуговування, у тому числі психосоціальну підтримку, яка особливо важлива для осіб, що брали участь у бойових діях.

Загальний досвід провідних країн демонструє, що ключовим елементом успішного публічного управління у сфері захисту ветеранів є створення єдиного, злагодженого інституційного механізму. Це передбачає не лише окреме відомство чи міністерство, а цілу мережу взаємодіючих структур – державних, місцевих, громадських, медичних та освітніх, об'єднаних цифровою інфраструктурою, базою даних та стандартизованими процедурами. Автоматизація обліку, діджиталізація послуг і спрощення доступу

до допомоги (наприклад, через єдиний електронний кабінет ветерана) дозволяє не лише прискорити процес надання послуг, а й зменшити корупційні ризики, підвищити довіру та контроль з боку самих ветеранів.

З урахуванням цих прикладів, в Україні реформування публічного управління у сфері захисту ветеранів має бути побудоване навколо кількох стратегічних векторів. По-перше, необхідно забезпечити законодавче оновлення з акцентом на довгострокову реінтеграцію ветеранів у мирне життя, а не лише тимчасову матеріальну підтримку. Це включає адаптацію освітніх програм, пільги при вступі до університетів, розробку програм менторства та індивідуального консультування [2]. По-друге, має бути створено інтегровану систему медико-психологічної підтримки, особливо в частині посттравматичного стресового розладу, залежностей, сімейної терапії. Такі програми повинні впроваджуватись на всіх рівнях – від спеціалізованих центрів до сімейної медицини.

По-третє, вагомою залишається роль громадських ініціатив і ветеранських організацій. У країнах із розвиненою ветеранською культурою саме ці організації стають мостом між державою і людиною, забезпечуючи зворотний зв'язок, захист прав, соціальний супровід і просвітництво. Тому держава повинна не лише залучати їх до формування політики, а й підтримувати фінансово та інституційно.

По-четверте, важливою складовою є підтримка працевлаштування ветеранів. Досвід Ізраїлю, де військова служба є інструментом формування майбутніх лідерів і підприємців, свідчить про те, що служба у Збройних силах має супроводжуватись не лише захистом, а й подальшими соціальними ліфтами [3]. Це означає, що політика у сфері ветеранської зайнятості повинна включати квоти, податкові пільги для роботодавців, створення умов для самозайнятості, інкубатори для бізнесу та програми професійного навчання.

У контексті війни Росії проти України ці завдання набувають особливої гостроти. Велика кількість ветеранів повертається з фронту з фізичними і психологічними травмами, але також із величезним потенціалом для служіння суспільству. Використання світового досвіду допоможе уникнути фрагментарності, дублювання функцій, марнотратства ресурсів і допоможе побудувати систему, де держава не лише виконує соціальний обов'язок, а й віддає належну шану тим, хто її захищав.

Таким чином, реформування публічного управління у сфері соціального захисту ветеранів війни вимагає комплексного, системного підходу, що базується на поєднанні міжнародного досвіду, сучасних технологій, партнерства з громадськістю та справжньої поваги до людини. Це не просто зміна законів чи структур – це зміна філософії державної взаємодії з ветеранами як з гідними членами суспільства, які потребують не жалості, а справедливості, підтримки й можливостей.

Список використаних джерел

1. Гордієнко Є. П. Зарубіжний досвід в організації системи соціального захисту учасників бойових дій. *Теорія і практика публічного управління та адміністрування у XXI столітті : матеріали I Всеукр. наук.практ. конф. (м. Київ, 30 листоп. 2018 р.)*. URL: <http://academy.gov.ua/pages/dop/198/files/9e0c6916-89d9-4e68bae07122d804a470.pdf>
2. Карпа М., Паєнок А. Особливості реформування медико-соціального забезпечення ветеранів війни в контексті вдосконалення державної ветеранської політики України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 7. С. 74–82. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-74-82>
3. Дячок Д. І. Особливості соціального забезпечення військовослужбовців держави Ізраїль. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2024. Вип. 84. Ч. 2. URL: <https://visnyk-juris-uzhnu.com/wp-content/uploads/2024/09/13-1.pdf>

Цюрко Богдан,

аспірант кафедри регіональної політики

ННІ публічного управління та державної служби

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

м. Київ, Україна

МЕДИЧНІ ДІАГНОСТИЧНІ ПОСЛУГИ ДЛЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Згідно із дослідженням Українського ветеранського фонду початку 2024 р. здоров'я є другою за важливістю потребою для ветеранів після фінансової підтримки [1]. Майже 64% чинних військових – учасників опитування вважали, що матимуть проблеми із фізичним здоров'ям після демобілізації та приблизно 48% респондентів вказували на потребу в медичній допомозі у майбутньому. Понад половина (52,4%) військових, які вже не перебува-

ють на службі, зазначили, що потребують зміцнення здоров'я, ще 22% опитаних повідомили про потребу психологічної допомоги [2]. Дещо раніше про потребу зміцнення здоров'я заявляли близько 55 % ветеранів, і вона була найважливішою серед інших [3].

Медичні діагностичні послуги для ветеранів та військовослужбовців в Україні є одним з ключових елементів системи їхнього медичного забезпечення та реабілітації. Зважаючи на масштаби війни та значну кількість осіб, що потребують медичної допомоги, ця сфера постійно розвивається та вдосконалюється.

Слід зазначити загальні принципи визначені у законодавчій площині. Безкоштовність медичної допомоги - законодавство України гарантує військовослужбовцям та ветеранам війни право на безоплатну медичну допомогу, включаючи амбулаторне та стаціонарне лікування, медикаментозне забезпечення, діагностику та інші медичні послуги. Пріоритетність - ветерани війни мають право на першочергове медичне обслуговування. Комплексний підхід - медичні послуги охоплюють не лише лікування фізичних травм, а й психологічну підтримку, реабілітацію та профілактику.

Медичні діагностичні послуги включають загальні діагностичні дослідження. Серед них лабораторні аналізи, як-то загальний розгорнутий аналіз крові, біохімічні дослідження (глюкоза, ниркові проби тощо) та інструментальні дослідження: електрокардіографія (ЕКГ), УЗД (ультразвукова діагностика), рентгенографія, комп'ютерна томографія (КТ), магнітно-резонансна томографія (МРТ), ендоскопічні дослідження (наприклад, гастроскопія). Деякі лабораторії (наприклад, DIAGEN) пропонують безкоштовні скринінгові пакети аналізів для військовослужбовців та учасників бойових дій за наявності відповідних документів.

А також спеціалізовані діагностичні послуги:

1) наприклад, розширений скринінг на стани, пов'язані з наслідками бойових дій: Це може включати діагностику посттравматичного стресового розладу (ПТСР), черепно-мозкових травм, уражень опорно-рухового апарату, слуху, зору тощо.

2) діагностика для реабілітації: Перед початком реабілітації проводиться комплексне обстеження для розробки індивідуального реабілітаційного плану (нейрореабілітація, ортопедична, кардіо-респіраторна реабілітація).

З) діагностика психічного здоров'я: Оцінка стану психічного здоров'я для надання адекватної психологічної та психотерапевтичної допомоги ветеранам та військовослужбовцям.

Надання діагностичних послуг забезпечують військові медичні заклади – військові госпіталі, медичні центри Збройних Сил України, медичні підрозділи військових частин. Вони є основною ланкою медичного забезпечення військовослужбовців.

Цивільні заклади охорони здоров'я надають діагностичні послуги:

За програмою медичних гарантій (НСЗУ) тим ветеранам та військовослужбовцям, які підписали декларацію з сімейним лікарем, можуть надаватися додаткові обстеження та лікування, що входять до пакетів медичних послуг, які оплачує НСЗУ (наприклад, реабілітаційна допомога в стаціонарних та амбулаторних умовах). Для цього необхідне направлення від сімейного або лікуючого лікаря.

Деякі приватні медичні клініки пропонують знижки або безкоштовні послуги для військовослужбовців та ветеранів (наприклад, «ОН Клінік» надає 10% знижку на всі послуги для військових).

Обласні госпіталі ветеранів війни як спеціалізовані заклади надають медичну допомогу та реабілітацію ветеранам.

Український державний медико-соціальний центр ветеранів війни є таким же спеціалізованим закладом МОЗ України.

Медичні діагностичні лабораторії (наприклад, DIAGEN) також надають пільги або безкоштовні послуги.

Важливими ініціативами та проектами в цій сфері є:

Розширення переліку безоплатних медичних послуг. Кабінет Міністрів України постійно працює над розширенням переліку безоплатних медичних послуг для учасників бойових дій, включаючи додаткові обстеження та лікування, відновлення після травм опорно-рухового апарату та розширену психологічну підтримку.

Електронний документообіг. Впровадження медичних інформаційних систем та електронного документообігу в медичних закладах ЗСУ для покращення управління даними пацієнтів та спрощення комунікації.

Інститут помічника ветерана. Помічники ветерана допомагають ветеранам орієнтуватися в системі медичних та інших послуг, включаючи діагностику [4].

Водночас залишаються і виклики, пов'язані із доступністю послуг, навантаженням на систему, якістю обладнання. Тобто забезпеченням рівномірного доступу до якісних діагностичних послуг у всіх регіонах України, особливо у віддалених районах, збільшенням кількості ветеранів, що створює додаткове навантаження на медичну систему, яка у свою чергу вимагає розширення ресурсів та потужностей, а також оновлення та модернізації медичного діагностичного обладнання.

В цілому, система надання медичних діагностичних послуг для ветеранів та військовослужбовців в Україні є динамічною і має постійно вдосконалюватися, щоб відповідати зростаючим потребам захисників України.

Список використаних джерел

1. Державна політика щодо ветеранів війни : аналіт. доп. / [Власенко Р. В., Гушук І. В., Жаліло Я. А. та ін.] ; за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ : НІСД, 2025. 118 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.04>
2. Величко-Трифонюк Р., Кіріллова Ю., Зновяк В., Доля І. Актуальні потреби та бачення можливостей для кар'єрного і професійного зростання ветеранів. *Опитування. Український ветеранський фонд*. 2024. 15–25 січ. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/aktualni-potreby-ta-bachennia-mozhlyvostey-dlia-kar-iernoho-iprofesiynoho-zrostannia-veteraniv>
3. Кіріллова Ю., Зновяк В., Доля І. Портрет ветерана. Вересень – жовтень 2023 р. *Український ветеранський фонд*. Київ, 2023. URL: <https://veteranfund.com.ua/analitics/portrait-of-veteran>
4. Концепція політики щодо ветеранів та їхніх сімей. Експертні рекомендації до формування оновленої державної політики щодо ветеранів та їхніх сімей. URL: <https://www.pryncyp.org/wp-content/uploads/2024/01/veteranpolicy.pdf>

Електронне наукове видання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
XXI СТОЛІТТЯ:
ОСНОВНІ ВИКЛИКИ
ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ МАТЕРІАЛІВ
XXV МІЖНАРОДНОГО
НАУКОВОГО КОНГРЕСУ
5 червня 2025 р., м. Харків (Україна)**

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. Белова**

Українською та англійською мовами

Комп'ютерна верстка **В. В. Богатова**
Дизайн обкладинки **В. В. Богатова**

Підписано до друку 18.07.2025
Гарнітура тип Century Schoolbook.
Ум.-друк. арк. 43,65. Обл.-вид. арк. 46,3 Обсяг 6,95 Мб. Зам. 461/25

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідectво суб'єкта видавничої справи ДК №3367 від 13.01.19