



ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗИНА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»
V. N. KARAZIN KHARKIV NATIONAL UNIVERSITY
EDUCATIONAL AND RESEARCH INSTITUTE «INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION»



XV ВСЕУКРАЇНСЬКА ЩОРІЧНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ СТУДЕНТІВ І МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ: ДОСВІД, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ

XV ALL-UKRAINIAN ANNUAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL
CONFERENCE FOR STUDENTS AND YOUNG RESEARCHERS

TOPICAL ISSUES OF MANAGEMENT SYSTEMS DEVELOPMENT: EXPERIENCE, TRENDS, PROSPECTS

NOVA

Нове осмислення
врядування та адміністрування

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
COLLECTED MATERIALS

25 квітня 2026 року
APRIL 25, 2026



Харків - Kharkiv
2025



ХАРКІВ



КИЇВ



ЛЬВІВ



МЮНХЕН

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ В. Н. КАРАЗІНА

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ «ІНСТИТУТ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ»

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ: ДОСВІД, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ

**XV ВСЕУКРАЇНСЬКА ЩОРІЧНА НАУКОВО-ПРАКТИЧНА
КОНФЕРЕНЦІЯ СТУДЕНТІВ І МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ**
25 квітня 2026 р., м. Харків (Україна)

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ

Електронний ресурс

TOPICAL ISSUES OF MANAGEMENT SYSTEMS DEVELOPMENT: EXPERIENCE, TRENDS, PROSPECTS

**XV ALL-UKRAINIAN ANNUAL SCIENTIFIC AND PRACTICAL
CONFERENCE FOR STUDENTS AND YOUNG RESEARCHERS**
April 25, 2026, Kharkiv (Ukraine)

COLLECTED MATERIALS

Electronic resource

Харків — Kharkiv
2026

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням
Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол №7 від 24.04.2026 року)*

Редколегія:

Бєлова Л. О., доктор соціологічних наук, професор ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

Набока Л. В., кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та державної служби ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

Латинін М. А., доктор наук з державного управління, професор ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

Євдокимов В. О., кандидат економічних наук, доцент ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна;

A44 Актуальні проблеми розвитку управлінських систем: досвід, тенденції, перспективи : збірник матеріалів XV Всеукраїнської щорічної науково-практичної конференції студентів і молодих науковців, 25 квітня 2026 р., м. Харків (Україна) [Електронний ресурс] = Current Issues in the Development of Management Systems: Experience, Trends, and Prospects: Proceedings of the 15th Annual All-Ukrainian Scientific and Practical Conference for Students and Young Researchers (April 25, 2026, Kharkiv, Ukraine) [Electronic resource]. – Харків : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, 2026. – (PDF 288 с.).

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/26435>

У збірнику матеріалів XV Всеукраїнської щорічної науково-практичної конференції студентів і молодих науковців «Актуальні проблеми розвитку управлінських систем : досвід, тенденції, перспективи» висвітлено питання, пов'язані з науковими дослідженнями з актуальних питань розвитку публічного управління та адміністрування в умовах суспільних трансформацій та подолання викликів сьогодення; висвітлено питання публічного управління економічною та цифровою модернізацією суспільства в контексті повоєнного відновлення та забезпечення сталого розвитку. Узагальнено вітчизняний й світовий досвід.

УДК 351

URI <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/26435>

ЗМІСТ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

<i>Акулова Аліна Сергіївна</i> ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	11
<i>Базиченко Вікторія Вікторівна, Безверхня Аліна</i> ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ УПРАВЛІНЦІВ.....	17
<i>Гонтарук Владислав Сергійович</i> СОЦІОКРАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ БЮРОКРАТИЧНИХ БАР'ЄРІВ В УПРАВЛІННІ.....	20
<i>Грінченко В'ячеслав Дмитрович</i> ОСОБЛИВОСТІ Й ПРОБЛЕМИ ЗАХИСТУ ПРАВ ДІТЕЙ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ	22
<i>Дац Маргарита Михайлівна</i> РОЗШИРЕННЯ СУБ'ЄКТНОГО СКЛАДУ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	25
<i>Джугостран Аліса Євгеніївна</i> ІНСТИТУЦІЙНІ ПРОГАЛИНИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ.....	28
<i>Дорошук Ганна Анатоліївна, Кірюта Діана Сергіївна</i> ЧИ МОЖЕ КРАЇНА МИСЛИТИ ЯК ВЕНЧУРНИЙ ФОНД?.....	33
<i>Жалгасова Жасміна, Дунаєв Ігор Володимирович</i> Between State Platforms, Universities And Protocols: Young Careers In Kazakhstan And Ukraine.....	36
<i>Жорницька Анастасія Ігорівна</i> ІНСТРУМЕНТИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР	40
<i>ЗАМАЙ Анна Вікторівна</i> ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ.....	45

Іванова Ярослава Андріївна ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ КООРДИНАЦІЇ ВЛАДИ ТА ВОЛОНТЕРСЬКОГО РУХУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	47
Ivanova Roksolana THE ROLE OF INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS IN THE TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AND THE DIGITALIZATION OF STATE INSTITUTIONS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION.....	50
Капран Євгеній Сергійович «КЕРІВНИЦТВО БЕЗ ВЛАДАРЮВАННЯ»: МІСЦЕ І РОЛЬ ЛІДЕРА ТА ОБРАНОГО ПРЕДСТАВНИКА В СИСТЕМІ СОЦІОКРАТИЧНИХ КІЛ.....	53
Каркач Софія Русланівна ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ЗДАТНІСТЬ МОЛОДІ ДО ГЛИБОКОГО АНАЛІЗУ	55
Карпеко Надія Миколаївна БЕЗПЕКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ РЕГІОНІВ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ	57
Кликов Анатолій Сергійович, Пухкал Олександр Григорович ЕВОЛЮЦІЯ ЗАКОНОДАВЧОЇ БАЗИ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ: ВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПОСЛУГ ДО ПОБУДОВИ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ.....	61
Кононенко Тимур Віталійович МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ АКТИВНОСТІ ТА УЧАСТІ В ПРОЦЕСАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	64
Комареус Тетяна Вікторівна ПОЛІТИКА ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ: АНАЛІЗ АЛЬТЕРНАТИВ	68
Кравченко Анастасія РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Курячий Богдан Юрійович ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДРОЗДІЛАМИ ДСНС УКРАЇНИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	75
Кускова Світлана Вікторівна, Кусков Микита Андрійович ПИТАННЯ ІНТЕРЕСУ СПОЖИВАЧІВ ДО ОНЛАЙН ОСВІТИ.....	77
Кухарчук Петро Михайлович МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	79

Лампак Лариса Іванівна, Медведєв Ігор Анатолійович ВПЛИВ ОСВІТИ НА СТВОРЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ВІЙНИ.....	83
Малярчук Єва Олександрівна АДВОКАЦІЙНІ КАМΠΑНІЇ ЯК МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ МОЛОДІ НА ПРОЦЕСИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВОГО РІВНЯ	87
Мартиненко Василь Миколайович «ОРГАНІЗАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»: ІДЕЯ СОЦІОКРАТІЇ – ВЛАДА ВСІХ І КОЖНОГО ЗОКРЕМА.....	90
Марчук Тетяна Анатоліївна МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В ПРОЦЕСАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ ДІТЕЙ.....	95
Медведенко Ігор Вікторович ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ	99
Мкртчян Анна ІННОВАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ: ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ.....	104
Поступна Олена Вікторівна, Недільська Вікторія Едуардівна ГЕНЕРАТИВНИЙ ЦІП ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ: НОВІ СТАНДАРТИ НАДАННЯ ПОСЛУГ	107
СІВАК Володимир, УЗУНОВ Сергій ФОРМА ПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКЗОГЕННИХ ВИКЛИКІВ	111
Сергійко Софія Костянтинівна НОВІ ПРАКТИКИ КОМУНІКАЦІЇ ТА ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	114
Філенко Марія Олексіївна ГРОМАДСЬКА АКТИВНІСТЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	118
Фролова Маргарита Едуардівна ЕМПАТІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	121
Хижняк Станіслав Владиславович МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ	124

Цовма Богдан Вікторович ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ.....	127
--	-----

Fränzen Alina, Yuzhenko O.O. ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR OPTIMISING MUNICIPAL SERVICES: IMPLEMENTING BUSINESS MODELS IN PUBLIC ADMINISTRATION	132
--	-----

Шилкін Іван Володимирович ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ЗАХИСТУ ПРАВ ДІТЕЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ	135
--	-----

Шульга Дар'я Олександрівна ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІОКРАТИЧНОГО МЕТОДУ САМОУПРАВЛІННЯ В ШКОЛАХ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ.....	138
--	-----

Щербакова Аріна Олексіївна ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІНСЬКОЇ СТІЙКОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	141
--	-----

Юдіна Поліна Олександрівна «УПРАВЛІННЯ І ВИБОРИ ЗА ЗГОДОЮ»: ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ОЗНАКИ САМОУПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СОЦІОКРАТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ	145
---	-----

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ТА ЦИФРОВОЮ МОДЕРНІЗАЦІЄЮ СУСПІЛЬСТВА В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Альгєєр Альбіна Романівна СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ МОЛОДІ В УКРАЇНІ.....	148
---	-----

Бескоровайний Валентин Олегович КОНТРАФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ В ПРОЦЕСАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ЗНИЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ.....	151
--	-----

Борисовець Марія Олексіївна TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL ECONOMY.....	155
--	-----

<i>Бубнов Дмитро Альбертович</i> ІНФЛЯЦІЯ ТА ЇЇ НАСЛІДКИ.....	157
<i>Волот Олена Ігорівна, Самойленко Катерина Вадимівна</i> КОНВЕРГЕНЦІЯ ЗНАНЬ, ТЕХНОЛОГІЙ І СУСПІЛЬСТВА ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	160
<i>Ворон Дмитро Миколайович, Бендюг Павло Олексійович</i> РОЗБУДОВА ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	163
<i>Давиденко Олексій Володимирович</i> ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	166
<i>Даценко Дар'я Олександрівна</i> ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ КОНТРОЛЮ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ	168
<i>Doroshuk Hanna Anatoliivna</i> AI-INNOVATION: GOVERNANCE, SECURITY, AND REGULATION IN THE UKRAINE WAR	171
<i>Дубовий Сергій Іванович</i> ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	173
<i>Дуднік Данило Сергійович</i> МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ УКРАЇНИ: УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ РИЗИКАМИ.....	177
<i>Жидніна Марія Олександрівна</i> РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СПІЙКОСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЯК ОСНОВИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ	180
<i>Коваленко Єлизавета Миколаївна</i> АДАПТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ СИСТЕМИ НА БАЗІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ	183
<i>Коваленко Назар Миколайович</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ	186

Ковальов Єгор Геннадійович ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПРОТИДІЇ ШАХРАЙСТВУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ РОЗВИТКУ	189
Конашевич Єлизавета Володимирівна РИЗИКИ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЦИФРОВІЙ ЕКОСИСТЕМІ: ЯК ЗАХИСТИТИ «КРАУД»?.....	192
Крамаренко Євгенія Василівна ПРОДАКТ-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ	196
Красовський Марк Артемович БЕЗРОБІТТЯ ЯК ОДНА ІЗ НАЙВАЖЛИВІШИХ РИС ДІЛОВОГО ЦИКЛУ	199
Криворучко Каріна Валентинівна УПРАВЛІННЯ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ	202
Кушнір Володимир Миколайович АДРЕСНА ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ: ДИСФУНКЦІЇ І ТЕХНОЛОГІЧНІ ВАЖЕЛІ	203
Лазар Людмила Володимирівна СУЧАСНА РОЛЬ ЗОВНІШНЬОГО АУДИТУ У ПРОЗОРОСТІ ГРОМАДСЬКОЇ РОБОТИ З ВЕТЕРАНАМИ І СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ.....	208
Малєєва Дар'я Дмитрівна ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РІВНОВАГИ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ	212
Markitan V. S., Yuzhenko O. O. DIGITAL TWIN TECHNOLOGY IN POST-WAR RECONSTRUCTION: SYNERGY OF CORPORATE ENGINEERING AND PUBLIC MANAGEMENT.....	214
Марухян Едуард Гаррієвич ВІД КОНТРОЛЮ ДО ЦИФРОВОЇ СИНЕРГІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ.....	218
Марченко Дмитро Сергійович УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ КОРПОРАТИВНОЇ КОМПАНІЇ.....	222
Менська Анна Євгеніївна УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	225

<i>Мітюшкіна Злата Павлівна, Нестеренко Кіра Романівна</i> СТРАТЕГІЧНІ ТА ТАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	231
<i>Невенченко Анастасія Андріївна, Перегон Софія Віталіївна</i> МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ: РОЛЬ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	233
<i>Норік Дарина Станіславівна</i> ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У НІМЕЦЬКИХ КОМПАНІЯХ	236
<i>Одольський Олег Вікторович</i> МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ: ІНСТРУМЕНТАЛЬНО-ЦИКЛІЧНИЙ ПІДХІД.....	238
<i>Папирін Денис Олександрович</i> ТРИКУТНИК КРИТИЧНИХ ТОЧОК: ДІАГНОСТИКА ДИСФУНКЦІЙ ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ ДЕФІЦИТІВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ	242
<i>Погрібна Дар'я Іванівна</i> РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ.....	247
<i>Попко Поліна Сергіївна</i> ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОГО ОТОЧЕННЯ НА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА.....	249
<i>Проценко Єлизавета Дмитрівна, Метченко Володимир Леонідович</i> КОНЦЕПЦІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	251
<i>Реук Антон Олександрович</i> ЦИФРОВА ІДЕНТИЧНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВІД ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ЗБЕРІГАННЯ ДО СУВЕРЕНІТЕТУ ГРОМАДЯНИНА.....	254
<i>Сазонова Ольга Віталіївна,</i> ПСИХОЛОГІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДРАЙВЕРИ КРАУД-ТЕХНОЛОГІЙ: ЧОМУ ЛЮДИ ІНВЕСТИЮЮТЬ В ІДЕЇ?.....	256
<i>Саленко Євеліна Вікторівна</i> ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД.....	259
<i>Сивохін Андрій Андрійович, Квіт Валентин Григорович</i> ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	262
<i>Соболь Марія Романівна, Соболь Роман Георгійович</i> ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ СТРАХУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ.....	264

Столяр В. В., Климчук О. В. ПРАКТИКА СИСТЕМ ПРОДАЖІВ ПРОВІДНИХ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД.....	268
Струк Альона Дмитрівна МЕТОДИ ЗНЕОСОБЛЕННЯ, ПСЕВДОНІМІЗАЦІЇ ТА АВТЕНТИФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ БЕЗПЕЧНОЇ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	271
Татарін Іван Александров, Акименко Дмитро Сергійович РОЛЬ КОНСАЛТИНГУ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ.....	274
Ткаченко Діана Артемівна СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ СУЧАСНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ	276
Ткаченко Катерина Олегівна ЗАКОНОМІРНОСТІ ПОВЕДІНКИ ТА ВЗАЄМОВІДНОСИН ЛЮДЕЙ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ	279
Чепеленко Дар'я Віталіївна БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА В МОДЕЛІ IS -LM.....	281
Шевченко Денис Андрійович ФЕНОМЕН ЕСТОŃСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: НАЦІОНАЛЬНА СПЕЦИФІКА ТА ДОСВІД ДЛЯ СВІТОВОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ	284

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

Акулова Аліна Сергіївна,

студентка групи ДПУА-2025,

спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,

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

Науковий керівник: Набока Людмила Віталіївна, *канд. держ. упр., доцент,
завідуюча кафедрою публічного управління та державної служби ННІ «Інститут
державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ВПЛИВ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах європейська інтеграція України виступає одним із головних чинників трансформації системи публічного управління. Уже тривалий час відбувається переговорний процес та секторальний скринінг законодавства, які супроводжуються активними змінами, покликаними адаптувати вітчизняне нормативно-правове забезпечення до європейських норм і стандартів, гармонізувати інституціональні засади функціонування органів публічної влади. Можна виокремити декілька напрямів, за якими євроінтеграційні процеси є найбільш відчутними і значущими.

Основою ефективного функціонування системи влади будь-якої демократичної держави є якість законодавства. Тому трансформація, адаптація і гармонізація національного законодавства з правом Європейського Союзу є тим фундаментом, який формує передумови подальших змін у всіх сферах суспільної життєдіяльності України. Наприклад, Угодою про асоціацію [1] визначено стратегічні орієнтири реформування державного управління та впровадження європейських стандартів у роботу владних інституцій України. У цьому контексті важливими кроками стали імплементація Закону України «Про адміністративну процедуру», яким закріплено принципи відкритості, прозорості та обґрунтованості управлінських рішень як основи функціонування органів публічної влади, що сприяє поступовому переходу від бюрократичної до сервісної моделі держави [2], та розробка «Плану України», що

визначає ключові напрями реформ у межах фінансової підтримки Європейського Союзу. Він ґрунтується на використанні принципу «фінансування в обмін на реформи», що стимулює державні інституції до підвищення ефективності, прозорості та підзвітності у діяльності [3], і впровадженні підходу evidence-based policy, який передбачає обов'язковість прийняття рішень на основі аналізу даних, оцінки альтернатив та прогнозування наслідків тощо.

Разом з тим, процес європейської інтеграції дозволив виявити низку серйозних викликів, які значно впливають на успішність і терміни його завершення. Однією із ключових є проблема інституційної спроможності державного апарату. Реалізація європейських стандартів вимагає високого рівня професійної підготовки державних службовців, знання права ЄС та аналітичних навичок. А в умовах воєнного стану та обмеженості ресурсів спостерігається відтік кваліфікованих кадрів, що суттєво ускладнює процес реформування [4]. Тому розвиток здатності публічних службовців здійснювати стратегічне планування має важливе значення, оскільки європейські підходи передбачають довгострокове формування державної політики з урахуванням соціально-економічних та безпекових факторів. В Україні ж реальне використання таких підходів лише набирає обертів, і тому зумовлює необхідність удосконалення механізмів прогнозування, моніторингу та оцінки державної політики й управління [5].

Важливим аспектом трансформації також є розвиток антикорупційної політики. Європейські стандарти вимагають забезпечення прозорості діяльності органів публічної влади, підзвітності посадових осіб та ефективного контролю за використанням бюджетних ресурсів. У цьому процесі важливу роль відіграють як державні інституції, так і громадянське суспільство.

До суттєвих змін у роботі органів публічної влади призвели розвиток інформаційно-комунікативних і цифрових технологій. Цифровізація управлінських процесів та використання електронних сервісів сприяє підвищенню ефективності управління, зменшенню корупційних ризиків та покращенню якості надання адміністративних послуг і є одним із ключових інструментів модернізації роботи владних інституцій в умовах європейської інтеграції. Також європейська інтеграція висуває нові вимоги до діяльності територіальних громад, зокрема у сфері фінансового управління, публічних закупівель та екологічної політики. Впровадження європейських стандартів на місцевому рівні є необхідною умовою ефективної відбудови країни та забезпечення її сталого розвитку [6].

Важливим напрямом у сучасному публічному управлінні є розвиток партнерства між державою, бізнесом та громадянським суспільством. Така взаємодія сприяє більш ефективному вирішенню суспільних проб-

PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF SOCIAL TRANSFORMATION: OVERCOMING TODAY'S CHALLENGES

лем, залученню інвестицій та підвищенню якості державної політики. Умови післявоєнного відновлення потребують консолідації зусиль усіх суб'єктів публічного управління.

Таким чином, європейська інтеграція виступає потужним каталізатором трансформації системи публічного управління України. Вона охоплює нормативно-правові, інституційні та кадрові аспекти розвитку держави. Успішність цих процесів залежить від здатності забезпечити ефективну реалізацію реформ, підвищити інституційну спроможність та адаптувати європейські стандарти до національних умов.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Угода про асоціацію між Україною та ЄС. *Офіційний вісник України*. 2014. № 75. Т.1 С.83. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
2. Про адміністративну процедуру : Закон України від 17.02.2022 № 2073-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 27 Ст. 182. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20> (дата звернення: 20.04.2026).
3. Про затвердження Плану України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.03.2024 р. № 244-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-%D1%80> (дата звернення: 20.04.2026).
4. European Commission. Ukraine Report 2025. Brussels, 2025. URL: <https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu> (date of access: 20.04.2026)
5. Публічне управління в умовах європейської інтеграції: виклики інституційної спроможності та післявоєнного відновлення : аналітична доповідь / за ред. О. В. Літвінвої. Київ : НІСД, 2025. 92 с. URL: <https://niss.gov.ua/> (дата звернення: 20.04.2026).
6. Європейські стандарти місцевого самоврядування та їх імплементація в Україні в період воєнного стану та повоєнного відновлення. Київ : Рада Європи, 2025. 115 с. URL: <https://www.coe.int/en/web/kyiv> (дата звернення: 20.04.2026).

Базиченко Вікторія Вікторівна,
аспірантка, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»
Херсонський національний технічний університет

Науковий керівник: Філіппова Вікторія Дмитрівна, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету

РОЛЬ УКРАЇНИ У СИСТЕМІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Сучасні геополітичні трансформації зумовлюють переосмислення ролі України у системі європейської та глобальної безпеки. У контексті повномасштабної агресії Російської Федерації та активізації євроінтегра-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

ційних процесів Україна виступає не лише об'єктом безпекової політики, але й активним суб'єктом формування нової архітектури міжнародної стабільності. У цьому вимірі ключового значення набуває трансформація системи державного управління у сфері національної безпеки [2; 12]. Водночас євроінтеграційний курс держави, закріплений на стратегічному рівні, визначає вектор інституційних та управлінських реформ, спрямованих на досягнення сумісності з європейськими та євроатлантичними безпековими системам. Такий підхід, у свою чергу, обумовлює необхідність комплексної трансформації системи державного управління у сфері національної безпеки, що передбачає модернізацію інституційної структури, впровадження сучасних управлінських підходів та підвищення рівня стратегічної координації. Такі зміни не лише зміцнюють внутрішню стійкість держави, але й підвищують її роль як ключового елемента забезпечення міжнародної безпеки та стабільності.

Управлінський аспект ролі України полягає у здатності державних інституцій забезпечувати ефективну координацію між сектором безпеки і оборони, цивільними органами влади та міжнародними партнерами. В умовах сучасних гібридних загроз та зростання нестабільності це вимагає впровадження нових управлінських підходів і підвищення інституційної спроможності держави [7;10]. Впровадження принципів належного врядування сприяє підвищенню ефективності реагування на ризики та кризові ситуації [6; 14]. В умовах гібридних загроз, що поєднують військові, інформаційні, кібернетичні та економічні інструменти впливу, особливого значення набуває інтеграція управлінських функцій між державними інституціями, органами місцевого самоврядування та міжнародними партнерами. Це передбачає перехід від фрагментарної моделі управління до системного підходу, заснованого на принципах міжвідомчої взаємодії, стратегічного планування та управління ризиками. Ключовим елементом такої трансформації є посилення інституційної спроможності органів державної влади, що включає підвищення професійності кадрового забезпечення, розвиток аналітичних центрів, удосконалення механізмів прийняття рішень та впровадження сучасних управлінських технологій. Водночас важливою складовою є забезпечення демократичного цивільного контролю над сектором безпеки і оборони, що відповідає європейським стандартам належного врядування та сприяє підвищенню довіри суспільства до державних інституцій. Окрім цього, ефективність управління у сфері національної безпеки значною мірою залежить від здатності держави до швидкого реагування на кризові ситуації та адаптації до динамічних змін безпекового середовища. Це зумовлює необхідність розвитку механізмів кризового управління, стратегічних комунікацій та інфор-

маційної безпеки як невід'ємних елементів сучасної управлінської системи. У такому контексті управлінський вимір ролі України виходить за межі внутрішньої політики та набуває міжнародного значення, оскільки ефективність національної системи управління безпекою безпосередньо впливає на рівень стабільності в європейському та глобальному просторі.

Важливим чинником трансформації є адаптація української системи публічного управління до стандартів Європейського Союзу та НАТО, що набуває системного характеру в умовах активізації євроінтеграційних процесів. Отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС у 2022 році стало потужним стимулом для прискорення інституційних реформ та імплементації європейських норм у сфері безпеки. У цьому контексті особливого значення набуває гармонізація національного законодавства з *acquis communautaire*, що охоплює питання стратегічного планування, цивільного захисту, кібербезпеки та управління критичною інфраструктурою.

Адаптація до стандартів НАТО, своєю чергою, передбачає впровадження принципів демократичного цивільного контролю, прозорості та підзвітності у функціонуванні сектору безпеки і оборони, а також досягнення взаємосумісності (*interoperability*) з силами Альянсу. Відповідно, це вимагає не лише технічної модернізації, але й глибоких управлінських змін, зокрема переходу до програмно-цільового планування, розвитку системи оборонного менеджменту та підвищення ефективності використання ресурсів.

Водночас трансформація системи публічного управління передбачає впровадження інтегрованого підходу до безпеки (*comprehensive approach*), який базується на координації дій різних секторів – військового, політичного, економічного та гуманітарного. Такий підхід відповідає сучасним європейським практикам і дозволяє забезпечити комплексне реагування на багатовимірні загрози [6; 7]. У результаті формується стійка (*resilient*) модель державного управління, здатна не лише протидіяти поточним викликам, але й ефективно адаптуватися до майбутніх ризиків, що є ключовою передумовою зміцнення як національної, так і міжнародної безпеки [7; 8].

Особливу роль відіграє формування нової архітектури європейської безпеки, в якій Україна виступає ключовим елементом стримування агресії та забезпечення регіональної стабільності. Повномасштабна війна суттєво змінила баланс сил у Європі, актуалізувавши необхідність перегляду традиційних підходів до колективної безпеки та посилення взаємодії між державами-партнерами. Таким чином, у цьому контексті Україна фактично виконує функцію «безпекового форпосту», забезпечуючи захист східного флангу Європи та стримуючи подальше поширення загроз [4; 6].

Аналітичні дослідження свідчать, що після 2022 року саме Україна стала одним із центральних факторів трансформації європейського безпечного середовища, впливаючи на стратегічні рішення як Європейського Союзу, так і НАТО [4]. Саме такий підхід проявляється у посиленні оборонної співпраці, збільшенні військово-технічної підтримки, а також у формуванні нових форматів безпекових гарантій. Водночас досвід України у протидії гібридним загрозам, кібернападам та інформаційним операціям набуває універсального значення і активно інтегрується у практику європейських держав.

Варто підкреслити, що з управлінської точки зору це зумовлює необхідність не лише внутрішніх реформ, але й розвитку ефективних механізмів міжнародної координації, участі у спільних безпекових ініціативах та формування стратегічних партнерств. Україна дедалі більше інтегрується у мережеві структури безпеки, що функціонують на засадах колективного реагування та обміну інформацією. У результаті посилюється її міжнародна суб'єктність, а також зростає вплив на процеси формування нової системи європейської та глобальної безпеки, що базується на принципах солідарності, взаємної відповідальності та спільного протидії загрозам.

Цифровізація публічного управління та розвиток інноваційних механізмів забезпечення безпеки також є важливими складовими трансформації. Використання сучасних технологій дозволяє підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість та інтегруватися у міжнародні безпекові системи [6; 8].

Таким чином, роль України у системі європейської та глобальної безпеки визначається не лише її геополітичним положенням, але й ефективністю трансформації державного управління у сфері національної безпеки. Сучасні виклики, пов'язані з війною та глобальною нестабільністю, актуалізують необхідність подальшого вдосконалення управлінських механізмів відповідно до європейських стандартів, що є важливою умовою забезпечення міжнародної стабільності [3; 11].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом. – 2014.
2. Стратегія національної безпеки України. – Київ, 2020.
3. Закон України «Про національну безпеку України». – 2018.
4. Аналітична доповідь НІСД «Перспективи формування нової європейської системи безпеки». – 2025.
5. Національна безпека України в умовах нових викликів. – 2022.
6. OECD. Governance for Resilient Societies. – 2020.
7. World Bank. Governance and Institutions. – 2021.

Безверхня Аліна,

студентка 1-го року навчання, ОП «Урядування у публічній сфері», спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Науковий керівник: Лікарчук Наталія, доктор політичних наук, професор, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРЕСОСТІЙКОСТІ УПРАВЛІНЦІВ

Успішний розвиток країни передусім залежить від ефективності підготовки управлінців, здатних приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та кризових викликів. Наукові підходи свідчать, що психологічна готовність управлінців до подолання критичних ситуацій визначається сукупністю таких факторів, як мотивація, воля, емоційна стабільність та інтелектуальний рівень [1, с. 25]. Взаємодія цих компонентів забезпечує ефективність управлінської діяльності та здатність до адаптації в складних умовах. Водночас порушення або недостатній розвиток хоча б одного з цих елементів може суттєво знизити результативність діяльності управлінця.

Разом з тим діяльність управлінців здійснюється під впливом широкого кола зовнішніх чинників. Зокрема, до них належать добробут і безпека, соціальна взаємодія, корпоративна культура, екстремальні ситуації, зміни та ресурси [1, с. 17]. Водночас у сучасних умовах особливої ваги набуває фактор війни. Саме воєнний стан створює додатковий рівень психологічного навантаження та постійної невизначеності, що безпосередньо впливає на ефективність управлінської діяльності. У таких умовах стресостійкість стає не просто важливою навичкою, а фактично необхідною умовою професійної придатності управлінця [2, с. 411]. Якщо людина не здатна впоратися зі стресом, це неминуче позначається на якості її рішень та загальній результативності роботи. Особливо це проявляється під час кризових ситуацій, коли потрібно швидко реагувати та брати на себе відповідальність [3, с. 4].

Таким чином, стає очевидним, що традиційні підходи до підготовки управлінців уже не повністю відповідають сучасним викликам і потребують оновлення з урахуванням нових реалій.

Метою дослідження є розробка та обґрунтування інноваційних підходів до формування стресостійкості управлінців. Для досягнення мети

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

поставлено такі завдання: з'ясувати сутність стресостійкості та рівень поширеності проблеми серед управлінців; проаналізувати основні фактори, що впливають на її формування; а також запропонувати сучасні методи зниження стресу та підвищення психологічної стійкості. Наукова новизна полягає у запропонуванні авторських підходів до формування стресостійкості управлінців, орієнтованих на практичне застосування в умовах підвищеної невизначеності та кризових ситуацій.

Стресостійкість у сучасних умовах виступає ключовою компетентністю управлінця, від якої безпосередньо залежить ефективність прийняття рішень та результативність управлінської діяльності. Високий рівень стресу та тривожності негативно впливає на когнітивні процеси, що зумовлює необхідність пошуку нових підходів до підготовки управлінських кадрів. У зв'язку з цим доцільним є впровадження інноваційних методів формування стресостійкості, зокрема створення цифрових платформ моніторингу психоемоційного стану управлінців у режимі реального часу. Перспективним також є використання методів імітаційного моделювання кризових ситуацій із застосуванням віртуальної реальності, що дозволяє формувати навички швидкого реагування в умовах стресу. Особливої уваги заслуговує впровадження індивідуалізованих програм розвитку емоційного інтелекту на основі штучного інтелекту, які адаптуються до психологічних особливостей управлінця.

Крім того, доцільним є використання короткотривалих психологічних інтервенцій (мікропрактик відновлення) безпосередньо в процесі управлінської діяльності. Застосування таких підходів дозволить суттєво підвищити рівень стресостійкості та адаптивності управлінців у сучасних умовах.

Результати емпіричного дослідження свідчать про значну поширеність проблеми стресостійкості серед працівників управлінської сфери. Зокрема, встановлено, що лише 17% респондентів мають високий рівень стійкості до стресу, тоді як переважна більшість – 70% – демонструє середній рівень, а 13% характеризуються низькою стресостійкістю [1, с. 33–34]. Це свідчить про наявність потенціалу до адаптації, однак водночас вказує на потребу у розвитку ефективних механізмів подолання стресових ситуацій. Важливим є й те, що 100% опитаних виявили низький рівень толерантності до невизначеності, що проявляється у схильності сприймати невизначеність як загрозу та потребі в чітких інструкціях і стабільності [1, с. 39–40]. В умовах воєнного стану, де невизначеність є постійною характеристикою середовища, це значно ускладнює процес прийняття ефективних управлінських рішень. Додатково встановлено, що хоча 96% респондентів мають внутрішню мотивацію до професійного розвитку, частина з них демонструє ознаки емоційного

виснаження та потребу у психологічній підтримці [1, с. 43–44]. Це підтверджує, що навіть за наявності високої мотивації, відсутність належного рівня стресостійкості може негативно впливати на ефективність професійної діяльності. Таким чином, отримані результати підтверджують необхідність впровадження інноваційних підходів до формування стресостійкості управлінців, які враховують як психологічні особливості особистості, так і специфіку діяльності в умовах постійних кризових викликів. У сучасних умовах діяльність управлінців у сфері публічного управління часто здійснюється в ситуаціях підвищеної невизначеності, зокрема під час кризових або воєнних подій. Наприклад, у разі виникнення надзвичайної ситуації управлінець змушений оперативно приймати рішення в умовах дефіциту часу, інформаційного перевантаження та високого рівня відповідальності, що значно підвищує рівень стресу. За відсутності належного рівня стресостійкості це може призводити до імпульсивних або неефективних рішень, що негативно впливає на результати управлінської діяльності. Водночас впровадження інноваційних підходів, зокрема використання симуляцій кризових ситуацій у віртуальному середовищі, цифрових платформ моніторингу психоемоційного стану та індивідуалізованих програм розвитку емоційного інтелекту, дозволяє сформувати навички швидкого реагування та саморегуляції. Практичне застосування таких методів сприяє зниженню рівня тривожності, підвищенню впевненості у прийнятті рішень та загальній ефективності діяльності управлінців у кризових умовах.

Підсумовуючи, слід зазначити, що стресостійкість є визначальною професійною компетентністю сучасного управлінця, від якої залежить якість прийняття рішень, ефективність діяльності та здатність діяти в умовах невизначеності й кризових викликів. Результати дослідження підтверджують, що в умовах воєнного стану та підвищеного психологічного навантаження рівень стресостійкості управлінців потребує цілеспрямованого розвитку, оскільки значна частина з них має середній або низький рівень адаптаційних можливостей. Водночас доведено, що впровадження інноваційних підходів, таких як цифрові платформи моніторингу психоемоційного стану, VR-симуляції кризових ситуацій та індивідуалізовані програми розвитку емоційного інтелекту на основі штучного інтелекту, є ефективним інструментом підвищення психологічної стійкості та готовності до дій у стресових умовах. Практична цінність запропонованих рішень полягає у можливості їх застосування в системі підготовки та розвитку управлінських кадрів для підвищення якості управлінських рішень, зниження рівня емоційного виснаження та забезпечення більш стабільного функціонування організацій у кризових ситуаціях.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Коваленко Тетяна Едуардівна. Психологічна готовність офісних працівників до подолання критичних ситуацій професійної діяльності. 2025.
2. Лугова В. М., Касьмін Д. С. Трансформація професійної самосвідомості управлінського персоналу в умовах воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2025. № 9. С. 409-417.
3. Руденок А. І., Логвіна О. А., Ісак Г. В. Стресостійкість як ключова психологічна характеристика професійного становлення молодих фахівців. 2024.

Гонтарук Владислав Сергійович,

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

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

СОЦІОКРАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОДОЛАННЯ БЮРОКРАТИЧНИХ БАР'ЄРІВ В УПРАВЛІННІ

Сучасна управлінська модель у більшості організацій досі нагадує систему жорстких кабінетів, де кожен крок супроводжується паперовою тяганиною та нескінченними погодженнями, що неминуче створює гігантські бюрократичні затори. Традиційна вертикальна ієрархія, де влада зосереджена на самій верхівці піраміди, сьогодні вже не здатна швидко реагувати на зміни навколишнього середовища, тому пропонується звернути увагу на соціократію. Ця концепція пропонує кардинальний перехід від пірамідальної структури до гнучкої мережі взаємопов'язаних кіл, які діють як самокеровані та напівавтономні команди рівноцінних людей, що співпрацюють для виконання певних завдань, де влада не утримується в руках однієї людини, а рівномірно розподіляється між усіма учасниками процесу [2]. Важливо розуміти, що соціократія не є чарівною пігулкою, яку можна впровадити за один день через наказ керівництва, а це лише початок довгого шляху та зародження нової організаційної культури, над якою доведеться працювати ще дуже багато часу. Головна мета такої пропозиції полягає у перетворенні організації з негнучкого механічного агрегату на живий організм, який здатний до самостійного розвитку та миттєвої адаптації без потреби у постійному контролі з боку вищих кабінетів.

Основою цієї нової архітектури є саме колова організація, яка замінює звичні та часто ізольовані відділи на автономні групи людей, що об'єднані спільною метою та мають свій чітко визначений домен як окрему сферу відповідальності та повноважень в організації. У соціократії діє принцип, що

ті люди, які безпосередньо виконують роботу, є найкращими експертами у своїй справі, тому вони мають повне право самостійно приймати та впроваджувати рішення через конкретні ролі, тобто домени, делеговані особам, які стають за них відповідальними, без жодних босів чи зовнішніх експертів [3]. Кожне таке коло самостійно визначає свої внутрішні правила гри, але водночас воно залишається підзвітним всій організації через прозорість своїх дій та чітке розуміння загальної мети [1]. Це дозволяє буквально розчинити бюрократію на місцях, адже будь-яка проблема вирішується саме там, де вона виникла, і працівникам не потрібно чекати тижнями, поки їхній запит пройде через усі кабінети до директора і повернеться назад. Така децентралізація влади перетворює кожного учасника кола на активного та відповідального актора, який діє від імені всієї компанії, а не просто механічно виконує чужі інструкції.

Особлива сила соціократичної структури полягає у її здатності до фрактального росту, що дозволяє організації масштабуватися від трьох людей до багатьох тисяч без втрати ефективності управління. Кола в цій системі не є хаотичними групами, а утворюють ієрархію специфічності, де нижчі кола займаються конкретними операційними завданнями, а вищі кола фокусуються на стратегічному баченні та координації. Наприклад, робочі кола є «серцем» організації і займаються щоденними справами, тоді як загальне коло стежить за тим, щоб усі ці частини працювали злагоджено і ніхто не заважав один одному [2]. Також існує місійне коло, яке дивиться далеко вперед і стежить за тим, щоб організація не збилася зі свого головного шляху. Така колова мережа забезпечує ідеальну прозорість, оскільки інформація про діяльність кожного кола є відкритою для всіх інших, а це унеможливорює кулуарні ігри чи приховування важливих даних, що так часто трапляється у звичних бюрократичних структурах.

На завершення варто підкреслити, що заміна кабінетів на кола пропонує реальний варіант виходу з управлінського глухого кута через повне залучення колективного інтелекту всієї команди. Колова структура дозволяє не просто виконувати роботу, а постійно вдосконалювати її через регулярні цикли зворотного зв'язку та оцінку результатів, де кожна помилка розглядається як цінний досвід для навчання. Хоча ми зараз говоримо лише про зародження цієї концепції та перші кроки на шляху до змін, соціократія вже демонструє неймовірну стійкість та здатність створювати інклюзивне середовище, де голос кожного учасника має реальну вагу. Це шлях до побудови організацій майбутнього, які будуть вільними від бюрократичних заторів та зможуть процвітати завдяки довірі, автономії та спільній відповідальності за успіх справи. Розчинення бюрократії через таку колову організацію є довгим

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ процесом трансформації свідомості, проте це саме той шлях, який дозволяє людині перестати бути гвинтиком у машині та стати частиною великого командного проєкту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Rau T. Circles in sociocracy: an effective organizational structure. Sociocracy For All. URL: <https://www.sociocracyforall.org/organizational-circle-structure-in-sociocracy/>
2. Bretones L. What is Sociocracy? Introducing a Toolkit for Agile Organizations. Talkspirit. URL: <https://www.talkspirit.com/blog/sociocracy>
3. Badwi E. Exploring Sociocracy: A Collaborative and Inclusive Approach to Organizational Governance. Medium. URL: <https://ehabbadwi.medium.com/exploring-sociocracy-a-collaborative-and-inclusive-approach-to-organizational-governance-97544cbbb491>

Грінченко В'ячеслав Дмитрович,

студент групи ДПУА-25, спеціальність: «Публічне управління та адміністрування», ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: **Набока Людмила Віталіївна**, к. держ. упр., доцент, завідувач кафедри публічного управління та державної служби ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ОСОБЛИВОСТІ Й ПРОБЛЕМИ ЗАХИСТУ ПРАВ ДІТЕЙ У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ

Збройна агресія проти України спричинила значні зміни у системі захисту прав дітей, змістивши акценти з планової соціальної роботи на кризове реагування та екстрене забезпечення базових потреб їх життєдіяльності. Актуальність даної теми обумовлена ще й необхідністю адаптації нормативно-правової бази до умов воєнного стану, за яких органи місцевого самоврядування та служби у справах дітей стають першим рівнем захисту прав дитини [2; 3]. Це пов'язано з тим, що у територіальних громадах, що перебувають під постійною загрозою окупації чи зростання інтенсивності обстрілів, виникає потреба у створенні нових алгоритмів фіксації порушень прав дітей, організації евакуації та моніторингу їх перебування у небезпечних умовах, особливо вразливих категорій, збереження безперервності їм надання інклюзивних послуг та психосоціальної підтримки в умовах обмежених ресурсів та безпекових ризиків [3]. Тому узагальнення досвіду роботи органів місцевого самоврядування в цій сфері є вкрай важливим для формування стійкої моделі захисту прав дітей, здатної ефективно функціонувати в умовах тривалих безпекових викликів і загроз.

Як показала практика роботи органів місцевого самоврядування України в умовах правового режиму воєнного стану, через брак ресурсів ефективність муніципальної системи захисту прав дітей почала безпосередньо залежати від глибини інтеграції міжнародної технічної допомоги у стратегічні плани відновлення громад. Наприклад, співпраця з такими міжнародними організаціями, як ЮНІСЕФ чи інші міжнародні фонди, дозволила заповнювати ресурсні розриви, які виникли через надмірне навантаження на місцеві бюджети [1]. Ключовим аспектом такої взаємодії стала реалізація проєктів, спрямованих на розвиток інклюзивного середовища та психосоціальної підтримки. Цей підхід дозволив громадам не лише забезпечувати базові потреби дітей, а й впроваджувати реформи навіть у період активних бойових дій. А міжнародне партнерство забезпечило доступ до експертної підтримки та фінансування проєктів щодо створення безпечних просторів, матеріально-технічного оновлення і впровадження цифрових інструментів обліку в діяльність українських служб у справах дітей. Однак проблема щодо ролі органів місцевого самоврядування як координаторів, що забезпечують адресність допомоги та її відповідність наявним запитам сімей з дітьми, особливо внутрішньо переміщених осіб, продовжує бути актуальною [4].

Забезпечення прав дітей з особливими освітніми потребами в умовах війни також показало необхідність перегляду існуючих підходів до інклюзії, оскільки воєнні дії продовжують створювати додаткові фізичні та психологічні бар'єри [3]. Реалізація ініціатив, спрямованих на включення інклюзивних процесів до планів відновлення громад, дозволяє не лише відновлювати інфраструктуру, а й створювати якісно нове середовище на принципах універсального дизайну. Важливим елементом такого підходу стало забезпечення безперервного доступу до асистивних технологій та спеціалізованого супроводу навіть за умов дистанційного навчання. При цьому органи місцевого самоврядування мають відігравати провідну роль у координації роботи інклюзивно-ресурсних центрів та закладів освіти, забезпечуючи індивідуалізацію підтримки [4]. А психосоціальна адаптація та подолання травматичного досвіду через інклюзивні практики повинні ставати ключовими для соціалізації дітей, що вимагає залучення як внутрішніх ресурсів громади, так і підтримки міжнародних донорів.

В умовах війни реалізація функцій і повноважень Служби у справах дітей (далі – Служба) також набуває нового змісту і форм, спонукає до застосування нових стратегій діяльності, наприклад, кризового управління, за якого пріоритетом стає оперативне втручання для захисту життя, прав та інтересів дитини [7]. Адже непоодинокими є випадки, коли у прифронтових регіонах фахівці Служби змушені виконувати функції координаторів евакуа-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

ційних процесів у «ручному режимі», часто працюючи в умовах обмеженого зв'язку та загрози безпеці. Специфічним викликом також стала робота з сім'ями, які відмовляються від евакуації, що потребує від фахівців високого рівня психологічної стійкості та навичок ведення переговорів у критичних обставинах. Окрім того, досить часто фахівці Служби на рівні територіальних громад долучаються або виконують функції з документування наслідків злочинів проти дітей для передачі даних до правоохоронних органів [6]. Такий досвід екстреного управління свідчить як про нові вимоги до компетентностей, якими мають володіти фахівці Служби, а також про зміну парадигми захисту прав дітей, що спонукає до перегляду форм і методів роботи органів влади у цій сфері, до оновлення підходів до реалізації державної політики в умовах ризику і значної невизначеності.

Паралельно із кризовим реагуванням відбувається цифровізація документообігу та автоматизація облікових процесів. Використання Службою автоматизованих систем та реєстрів дозволяє скоротити час на надання відповідних статусів та забезпечити оперативний перерозподіл ресурсів. Однак в умовах дії правового режиму воєнного стану процедура ведення первинного обліку дітей, які залишилися без батьківського піклування, ускладнюється через постійну внутрішню та зовнішню міграцію населення, труднощі з отриманням офіційних підтверджень з територій, де ведуться бойові дії [7]. Тому ефективність захисту прав дитини сьогодні безпосередньо корелює зі здатністю місцевих органів влади оперативно координувати дії між органами поліції, закладами охорони здоров'я та освітніми установами в режимі реального часу, мінімізуючи бюрократичні затримки [4].

Підсумовуючи, можна констатувати, що забезпечення і захист прав дітей в умовах воєнного стану вимагає від органів публічної влади різних рівнів переходу до гнучкої моделі адміністрування, яка поєднує суворе дотримання законодавчих норм із оперативним реагуванням на виклики [4]. Основним вектором розвитку має стати посилення координації між органами місцевого самоврядування, службами у справах дітей та міжнародними партнерами для створення безперервного циклу підтримки вразливих категорій. Пріоритетними залишаються цифровізація моніторингу, розширення інклюзивних практик та залучення інвестицій у соціальну інфраструктуру. Лише за умови комплексного підходу, що базується на синергії державних гарантій, місцевих ресурсів та підтримки міжнародних фондів, можливо забезпечити не тільки фізичну безпеку дитини, а й реалізацію її прав на розвиток та соціальний захист у післявоєнний період [1;2].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конвенція про права дитини: Конвенція Організації Об'єднаних Націй від 20 листопада 1989 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text (дата звернення: 20.04.2026 р.).
2. Конституція України від 28 червня 1996 року № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80/page3#Text> (дата звернення: 20.04.2026 р.).
3. Закон України «Про охорону дитинства» від 26 квітня 2001 року № 2402-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text> (дата звернення: 20.04.2026 р.).
4. 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-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 20.04.2026 р.).
5. Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 20.04.2026 р.).
6. Постанова Кабінету Міністрів України від 5 квітня 2017 р. № 268 «Про затвердження Порядку надання статусу дитини, яка постраждала внаслідок воєнних дій та збройних конфліктів» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/268-2017-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.04.2026 р.).
7. Постанова Кабінету Міністрів України від 24 вересня 2008 р. № 866 «Питання діяльності органів опіки та піклування, пов'язаної із захистом прав дитини» URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/866-2008-%D0%BF#Text> (дата звернення: 20.04.2026 р.).

Дац Маргарита Михайлівна,

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

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

РОЗШИРЕННЯ СУБ'ЄКТНОГО СКЛАДУ КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі відповідно до Копенгагенських критеріїв зумовило необхідність глибокого реформування системи публічного управління відповідно до європейських стандартів доброчесності, прозорості та підзвітності. Одним із ключових викликів у цьому процесі залишається подолання системної корупції, яка функціонує через неформальні зв'язки, кумівство та непотизм.

Сучасна трансформація публічної політики вимагає переходу від декларативних антикорупційних заходів до ефективних механізмів запобігання

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

конфлікту інтересів. Водночас чинне законодавство України демонструє суттєві прогалини у визначенні суб'єктного складу такого конфлікту.

Основним нормативно-правовим актом у цій сфері є Закон України «Про запобігання корупції» № 1700-VII [1]. Відповідно до статті 1 цього Закону, конфлікт інтересів визначається як суперечність між приватним інтересом особи та її службовими повноваженнями, що може вплинути на об'єктивність або неупередженість прийняття рішень. При цьому поняття «приватного інтересу» пов'язується, зокрема, із відносинами з «близькими особами», перелік яких є обмеженим і базується переважно на родинних або шлюбних зв'язках.

Такий підхід не відповідає сучасним реаліям публічного управління, де найбільш значущі корупційні ризики формуються поза межами формалізованих сімейних відносин. Зокрема, йдеться про зв'язки, що виникають унаслідок спільної підприємницької діяльності, тривалого професійного партнерства або належності до неформальних мереж впливу.

Проблема «вузької суб'єктності» полягає в тому, що посадова особа може приймати рішення на користь колишнього бізнес-партнера, кума чи пов'язаної особи, формально не порушуючи закон. Це створює передумови для явища так званого «захоплення держави» (state capture), коли публічні ресурси розподіляються в інтересах обмеженого кола осіб.

На відміну від України, правова доктрина держав-членів ЄС ґрунтується на принципі *substance over form* (суть понад формою). Відповідно до Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи № R (2000) 10 «Про кодекси поведінки державних службовців» [2], конфлікт інтересів має місце у будь-якому випадку, коли приватний інтерес може вплинути на належне виконання службових обов'язків. При цьому до приватного інтересу включаються вигоди не лише для самого службовця чи членів його сім'ї, але й для друзів, ділових партнерів або організацій, з якими він має чи мав зв'язки.

Практика окремих країн ЄС підтверджує ефективність такого підходу. Так, у Франції діяльність посадових осіб контролюється Вищим органом з питань прозорості публічного життя (HATVP), яка вимагає декларування професійних зв'язків за попередні роки та враховує навіть потенційний або уявний конфлікт інтересів [3]. У Німеччині застосовується концепція «особливої близькості», що охоплює не лише родинні, але й дружні, професійні та інституційні зв'язки, які можуть вплинути на об'єктивність рішень [4]. В Естонії, як державі з розвиненим цифровим врядуванням, використовуються інтегровані державні реєстри для автоматичного виявлення афілійованості між посадовцями та суб'єктами господарювання [5].

Окремим викликом для України стали обмеження доступу до державних реєстрів у період воєнного стану. Зокрема, тимчасове закриття Єдиного

державного реєстру декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави, передбачене Законом України № 2115-IX [6], суттєво обмежило можливості громадського та інституційного контролю. Хоча доступ до реєстрів поступово відновлюється, значна частина інформації залишається обмеженою, що створює ризики консервації корупційних практик.

Особливої уваги потребує проблема «колишніх» зв'язків. В українській практиці поширеним є формальне відчуження бізнесу перед вступом на державну службу. Однак передача активів пов'язаним особам не усуває конфлікту інтересів. У країнах ЄС застосовується механізм «періоду охолодження» (cooling-off period), який передбачає обмеження взаємодії з колишніми партнерами протягом 5–10 років [7]. Відсутність подібного механізму в Україні дозволяє використовувати державні ресурси для опосередкованої підтримки приватних інтересів.

З огляду на викладене, доцільним є впровадження комплексних змін у сфері запобігання конфлікту інтересів.

По-перше, необхідно внести зміни до статті 1 Закону України «Про запобігання корупції», розширивши поняття «близьких осіб» шляхом включення до нього осіб, з якими суб'єкт мав спільні бізнес-інтереси протягом останніх п'яти років, а також осіб, пов'язаних фінансовими або господарськими відносинами.

По-друге, доцільно запровадити інститут декларації інтересів, який би охоплював не лише майнові активи, але й професійні та соціальні зв'язки. Такий підхід відповідає рекомендаціям Групи держав проти корупції (GRECO) [8].

По-третє, слід посилити інституційну спроможність антикорупційних органів, зокрема шляхом впровадження аналітичних інструментів на основі великих даних (Big Data) для виявлення прихованих зв'язків.

По-четверте, необхідно законодавчо закріпити механізм «періоду охолодження» для осіб, які переходять із приватного сектору на державну службу.

По-п'яте, важливим є запровадження системної етичної освіти державних службовців, що сприятиме формуванню культури доброчесності.

Таким чином, європейська інтеграція України передбачає не лише формальну імплементацію норм права ЄС, але й зміну підходів до розуміння конфлікту інтересів. Розширення суб'єктного складу такого конфлікту є необхідною передумовою для підвищення ефективності антикорупційної політики та запобігання прихованим формам впливу.

Лише за умови впровадження комплексних реформ Україна зможе сформувати систему публічного управління, що відповідає принципам меритократії, прозорості та верховенства права.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
2. Recommendation No. R (2000) 10 of the Committee of Ministers to Member States on Codes of Conduct for Public Officials, adopted 11 May 2000 [Рекомендація № R (2000) 10 Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам щодо кодексів поведінки публічних службовців]. URL: https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectID=09000016805e2e52
3. Haute Autorité pour la transparence de la vie publique. *Déclarations d'intérêts et de patrimoine: guide pratique* [Декларації інтересів та майна: практичний посібник]. URL: <https://www.hatvp.fr/consulter-les-declarations/>
4. Verwaltungsverfahrensgesetz (VwVfG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 23. Januar 2003 (BGBl. I S. 102), zuletzt geändert durch Gesetz vom 04.12.2023 [Закон Німеччини про адміністративну процедуру]. URL: https://www.gesetze-im-internet.de/vwvfg/_20.html
5. OECD. *Public Integrity Review of Estonia: Towards Integrated, Risk-Based and Collaborative Control*. Paris: OECD Publishing, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1787/4f8d8d9c-en>
6. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану: Закон України від 03.03.2022 № 2115-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text>
7. OECD. *Post-Public Employment: Good Practices for Preventing Conflict of Interest*. Paris: OECD Publishing, 2010. URL: <https://www.oecd.org/gov/ethics/44779169.pdf>
8. Council of Europe. GRECO. *Fourth Evaluation Round – Corruption prevention in respect of members of parliament, judges and prosecutors. Evaluation Report Ukraine* (Adopted 23 June 2017) [Четвертий раунд оцінювання GRECO – запобігання корупції серед парламентарів, суддів і прокурорів: звіт щодо України]. URL: <https://www.coe.int/en/web/greco/evaluations/ukraine>

Джугостран Аліса Євгеніївна,

група РУМС, спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування»
ННІ ПУДС КНУ ім. Тараса Шевченка

Науковий керівник: **Ткаченко Ігор Валентинович**, к. політ. наук, доцент кафедри
державного управління ННІ ПУДС КНУ ім. Тараса Шевченка

ІНСТИТУЦІЙНІ ПРОГАЛИНИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

Трансформація системи державного управління освітою в Україні в умовах євроінтеграційних процесів та повоєнного відновлення потребує впровадження принципово нових підходів до забезпечення прозорості та етичної управлінської діяльності. Хоча традиційно доброчесність в освіті розглядається через призму її академічної складової як «сукупність ціннос-

тей, принципів і заснованих на них правил, якими мають керуватися суб'єкти академічної діяльності під час провадження такої діяльності» [1, ст. 1], цей підхід є неповним, оскільки він ігнорує структурні чинники, що забезпечують функціонування принципів академічної доброчесності.

Метою нашого дослідження є наукова розвідка щодо питання про те, які інституційні прогалини перешкоджають формуванню цілісної системи публічної доброчесності у державному управлінні освітою України. Новизна обраної теми полягає в адаптації моделі публічної доброчесності ОЕСР до сфери державного управління освітою та в обґрунтуванні того, що академічна доброчесність не може ефективно функціонувати без інституційних механізмів публічної доброчесності на рівні державного управління. При цьому, методологічною основою дослідження виступає модель ОЕСР, що розглядає доброчесність через три взаємопов'язані компоненти: систему, культуру та підзвітність.

Проведений аналіз засвідчує, що на рівні системи державного управління, ключовими проблемами є відсутність чіткого нормативного визначення публічної доброчесності, недостатня деталізація вимог до моральних якостей кандидатів на державну службу, а також відсутність галузевих етичних стандартів у Міністерстві освіти і науки України. На рівні культури слабкими ланками залишаються формалізований підхід до лідерства доброчесності, неповна інтеграція відповідних критеріїв у кадрові процедури та оцінювання діяльності державних службовців. На рівні підзвітності потребують посилення механізмів внутрішнього контролю, спеціалізованих для освітньої сфери, а також інструментів зовнішнього нагляду й моніторингу виконання рекомендацій Освітнього омбудсмена.

Модель доброчесності у державному управлінні освітою потребує розбудови цілісної структури. Згідно з рекомендаціями ОЕСР доброчесність складається з системи, що у свою чергу включає зобов'язання, обов'язки, стратегію та стандарти, культури, яка включає усе суспільство, лідерство, найм на підставі досягнень, нарощування потенціалу та відкритість та підзвітності, яка включає участь, нагляд, керування ризиками та правозастосування [2, с. 4]. Для того, щоб визначити відповідні інституційні прогалини, спробуємо проаналізувати ці компоненти.

Зобов'язання як компонент системи потребує законодавчої бази для чіткого розмежування обов'язків [3, с. 16] та визначення очікувань від посадовців. Хоча Закон «Про запобігання корупції» [4] встановлює стандарти поведінки, у ньому відсутнє поняття «доброчесність у публічному секторі». Крім того, Порядок проведення конкурсу на держслужбу [5] визначає вимоги до компетентності та знань, проте не враховує моральні якості кандидатів,

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ хоча згідно профільного закону, доброчесність є одним з принципів державної служби і означає спрямованість дій державного службовця на захист публічних інтересів та відмову від превалювання приватного інтересу під час здійснення повноважень [6].

Компонент «обов'язки» передбачає чіткий розподіл ролей у сфері доброчесності [3, с. 28], проте в Україні діяльність антикорупційних органів супроводжується дублюванням функцій та інституційними конфліктами. Згідно з аналізом [6], основними перешкодами є нечітка міжвідомча координація, подвійна підпорядкованість САП, відсутність відповідальності за ігнорування приписів НАЗК чи рішень ВАКС, а також юрисдикційні суперечки між органами слідства та прокурорами, що фрагментує зусилля із забезпечення державної доброчесності.

Стратегічний підхід до доброчесності базується на системній перспективі та управлінні ключовими ризиками [3, с. 44]. НАЗК підготувало проєкт Антикорупційної стратегії на 2026-2030 роки, який охоплює сферу освіти та науки [7], проте документ наразі позбавлений деталізованого порядку дій, а його незатверджений статус не дозволяє повною мірою оцінити якість запропонованих заходів.

Стандарти спрямовують поведінку службовців через етичні кодекси або правові норми [3, с. 64], зокрема через Загальні правила етичної поведінки, затверджені НАДС [8]. Попри можливість розробки галузевих стандартів згідно із Законом «Про запобігання корупції» [4], МОН наразі не має власних етичних правил, що, з огляду на пріоритетність сфери в Антикорупційній стратегії на 2026-2030 роки, зумовлює необхідність їхнього якнайшвидшого прийняття.

Принцип залучення усього суспільства (whole-of-society approach) в цілому вимагає від компаній, організацій громадянського суспільства та окремих осіб забезпечити, щоб їхня взаємодія з державним сектором базувалася на засадах доброчесності [3, с. 80]. Основними механізмами забезпечення такого підходу є впровадження стандартів доброчесності у роботу кожного із суб'єктів освітньої діяльності.

Принцип лідерства передбачає визнання доброчесності як стилю керівництва, наявність механізмів відбору та систему заохочення таких лідерів [3, с. 98]. Оскільки чинний порядок проведення конкурсу на держслужбу [5] не містить вимог до доброчесності кандидатів, необхідно впровадити відповідні стандарти для залучення етичних керівників.

Принцип заслуг (найму на основі досягнень) вимагає, щоб кадрові процеси ґрунтувалися на здібностях кандидата [3, с. 111]. Цей механізм конкурсний відбір, який не діє під час воєнного стану. Потребують доопрацю-

вання вимог до кандидатів, які обговорювалися в інших принципах.

Нарощування потенціалу включає такі елементи як надання інформації, навчання та рекомендації державним службовцями [3, с. 128]. Інформування про стандарти доброчесності проводиться окремими органами державної влади.

Принцип відкритості передбачає регулярне обговорення питань, пов'язаних з корупцією чи недоброчесністю [3, с. 146]. Дослідження організаційної культури у МОН та інших органах державної влади потребує додаткових досліджень, зокрема проведення опитувань державних службовців.

Управління ризиками вимагає інтеграції цілей доброчесності у практики внутрішнього контролю на основі міжнародних стандартів [3, с. 162]. У структурі МОН формально функціонує сектор із запобігання корупції, проте через відсутність внутрішнього регламентувального документа про доброчесність в освіті його діяльність не має чіткої галузевої спрямованості на специфіку сфери освіти, науки та інновацій.

Правозастосування передбачає притягнення недоброчесних державних службовців до трьох видів відповідальності: кримінальної, дисциплінарної та цивільної [3, с. 186]. Усі вони застосовуються в Україні повною мірою, проте дублювання функцій антикорупційних та правоохоронних органів може спричинити фрагментацію зусиль у розбудові доброчесності.

Нагляд буває внутрішнім та зовнішнім та відбувається у двох вимірах: підзвітності та правозастосуванні [3, с. 207]. Україна потребує впровадження системи моніторингу виконання рекомендацій Освітнього омбудсмана, підвищення обізнаності про право повідомляти про порушення доброчесності.

Принцип участі передбачає прозорість уряду, залучення стейкхолдерів та сильне громадянське суспільство (ГС) [3, с. 224]. В Україні цей принцип реалізується через ініціативу «Партнерство «Відкритий Уряд»» та законодавчі механізми громадських консультацій. Попри високу довіру населення до ГС (56–85%) [10, с. 51], воно потребує подальшої державної підтримки через реалізацію стратегій розвитку та дорожніх карт демократичних інституцій.

Розбудова моделі доброчесності в управлінні освітою потребує вдосконалення системи: нормативного закріплення терміну «доброчесність у публічному секторі», впровадження вимог до моральних якостей кандидатів та усунення дублювання функцій антикорупційних органів. МОН має розробити власні галузеві етичні стандарти та деталізувати плани дій у межах Антикорупційної стратегії.

Формування культури наразі обмежене формалізмом та припиненням конкурсів. Необхідно трансформувати підхід до оцінювання держслуж-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ
бовців, визнавши доброчесність ключовою рисою керівника та обов'язковим критерієм для кар'єрного зростання. Водночас слід активніше використовувати просвітницький потенціал НАЗК для нарощування спроможності кадрів.

Ефективна підзвітність вимагає спеціалізації внутрішнього контролю в системі МОН з урахуванням специфіки освітньої сфери та посилення зовнішнього нагляду через моніторинг виконання рекомендацій Освітнього омбудсмена. Стратегічним пріоритетом є перехід до цілісної екосистеми, де правові норми органічно поєднуються з етичними стандартами та реальною участю громадянського суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про академічну доброчесність: Закон України від 18.12.2025 № 4742-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4742-20#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
2. Доброчесність на державному рівні (ОЕСР). 16 с. URL: <https://lnk.ua/jG0zFofci> (дата звернення: 11.04.2026).
3. OECD (2024), Посібник ОЕСР з публічної доброчесності, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/5b2fe28c-uk> (дата звернення: 11.04.2026).
4. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 7 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
5. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова КМУ від 25.03.2016 № 246 : станом на 6 серп. 2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-п#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
6. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII : станом на 12 квіт. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
7. Сірко В., Берендеева А. Ефективність антикорупційних органів України: адміністративно-правовий аналіз діяльності та взаємодії. Український політико-правовий дискурс. 2025. № 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16752372> (дата звернення: 11.04.2026).
8. Антикорупційна стратегія на 2026-2030 роки. НАЗК. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antykoriupsiyna-strategiya-na-2026-2030-roky/> (дата звернення: 11.04.2026).
9. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : Наказ НАДС від 05.08.2016 № 158 : станом на 28 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text> (дата звернення: 11.04.2026).
10. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2024 – на початку 2025 рр. : аналіт. доп. / [Каплан Ю., Валевський О., Здіюрук С. та ін.] ; за ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, В. Токмана. – Київ : НІСД, 2025. – 56 с. – <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2025.13> (дата звернення: 11.04.2025).

Дорошук Ганна Анатоліївна

докт.економ.наук, запрошений професор

кафедра управління та адміністрування

ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Кірюта Діана Сергіївна,

студентка групи П-11, спеціальність «Підприємництво та торгівля»

ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ЧИ МОЖЕ КРАЇНА МИСЛИТИ ЯК ВЕНЧУРНИЙ ФОНД?

Сучасна глобальна економіка переживає період масштабних змін, обумовлених інноваціями, високоризиковими інвестиціями та стрімким впровадженням нових технологій. У цьому контексті венчурний капітал стає одним із основних джерел фінансування перспективних ідей та проєктів. Загострення конкуренції між країнами за домінування у технологічній сфері штовхає уряди до переосмислення своїх економічних стратегій, все більше зосереджуючись на моделях, які інтегрують елементи публічного управління та приватного фінансування. На цьому тлі особливо актуальним постає питання - чи здатна держава мислити як венчурний фонд? Тобто не лише виконувати регулятивні функції, а й виступати активним гравцем, готовим брати на себе значні ризики для реалізації амбітних довгострокових цілей. Таке питання потребує трансформації традиційної ролі держави - від пасивного координатора або адміністративного органу до активного учасника, який стимулює створення інноваційних ринків і підтримує розвиток проривних технологій.

Продовжуючи аналізування ролі держави в інвестиційних процесах, необхідно наголосити на її багатофункціональній природі як вагомого економічного суб'єкта. Відповідно до досліджень А. С. Макаренка, держава посідає унікальне місце серед учасників інвестиційної діяльності через поєднання функцій безпосереднього інвестора та регулятора [1, с.58]. Саме це забезпечує їй здатність впливати на обсяги, напрями та якість інвестиційних потоків. Участь держави у цих процесах реалізується як через функціонування державного сектору економіки, так і за посередництвом системи інституцій, серед яких ключову роль відіграють органи державної влади та фінансові регуляторні установи.

Незважаючи на тенденцію до зниження значущості держави як прямого інвестора, її роль у формуванні сприятливого інвестиційного клімату поступово посилюється. Така подвійна гіпостась дозволяє рефлексувати державу не тільки як суто адміністративний апарат, але і як потенційного стра-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

тегічного інвестора, здатного стимулювати розвиток інноваційних секторів економіки. Це, у свою чергу, створює передумови для осмислення функцій держави з позиції діяльності венчурного фонду, що передбачає більш активне управління ризиками, підтримку перспективних проєктів і спрямування зусиль на забезпечення довгострокового економічного розвитку.

Можна стверджувати, що держава одночасно виконує роль як регулятора, так і прямого інвестора. Втім, інтеграція цих функцій у державній політиці відбувається не завжди системно або з високою ефективністю. Проте така подвійна роль відкриває значний потенціал для трансформації економічної політики у напрямі більш проактивних і стратегічно орієнтованих інвестиційних підходів, які значною мірою відповідають принципам венчурного капіталу. Реалізація цього потенціалу потребує не лише якісних змін в інституційній структурі, але й концептуального перегляду підходів до управління ризиками, критеріїв відбору інвестиційних проєктів і оцінки їхньої довгострокової ефективності - складових, що є ключовими для моделі венчурного фінансування.

Теоретичні концепції щодо активної ролі держави в інноваційних процесах знаходять підтвердження в практиці економічно розвинених країн. Зокрема, Маріана Маззукато зазначає, що на етапах передового технологічного розвитку держава повинна не лише підтримувати функціонування національної інноваційної системи, але й відігравати провідну роль, формуючи нові ринки та спрямовуючи інноваційні процеси. Прикладом цього є досвід США, де державні інституції активно залучаються до фінансування й розвитку високоризикових технологій.

Одним із найпоказовіших прикладів є діяльність агентства DARPA, яке виступає гнучким інструментом урядової інноваційної політики [3, с.75]. Її сфера діяльності виходить за межі стандартного фінансування наукових досліджень та охоплює визначення стратегічних напрямів розвитку, координацію співпраці між державними і приватними секторами, а також сприяння комерціалізації нових технологій. З таким підходом держава постає не лише як регулятор, а як своєрідний венчурний інвестор, здатний ініціювати проєкти інновацій та створювати нові ринкові можливості.

Відповідно, можна зробити висновок, що держава вже поєднує у своїй діяльності функції регулятора і активного інвестора, хоча їхнє виконання не завжди відзначається системністю чи високою ефективністю. Така подвійна роль відкриває перспективи для трансформації економічної політики держави у бік стратегічно спрямованого інвестування за принципами венчурного капіталу. Проте успішне втілення такого підходу вимагає не лише відповідних інституційних змін, але й переосмислення способів управління ризи-

ками, механізмів відбору проєктів та оцінки їх довгострокових результатів, характерних для венчурної моделі.

Поряд із вивченням міжнародного досвіду, нагальною є необхідність дослідження специфіки розвитку венчурного фінансування в Україні. Інноваційні процеси стають ключовим двигуном економічного зростання країни, причому їх успішна реалізація значною мірою залежить від доступу до венчурного капіталу. Однак цей вид фінансування відзначається високими ризиками та невизначеністю, що вимагає створення ефективних державних механізмів для його підтримки. Водночас розвиток венчурного інвестування в Україні стикається із низкою системних перешкод. Серед основних проблем виділяють обмежене фінансування інновацій, недостатньо розвинуту інфраструктуру та недосконалість законодавчих рамок [2, с. 50-52]. Це свідчить про те, що, попри наявний потенціал, українська модель співпраці між державою, бізнесом і інноваційною сферою ще далека від рівня, який притаманний розвиненим економікам. За таких обставин особливо актуально постає необхідність трансформації ролі держави, спрямованої на більш активну участь у процесах інвестування, що відповідає принципам венчурного підходу.

У рамках проведеного дослідження було здійснено аналіз теоретичних підходів до визначення ролі держави в інноваційних процесах, а також розглянуто практичні приклади впровадження венчурної моделі на рівні державної політики. Отримані результати свідчать про існування об'єктивних передумов для трансформації держави у активного інвестора, здатного діяти на засадах венчурного фінансування. У цьому контексті Україна володіє значним потенціалом, що зумовлено наявністю висококваліфікованого людського капіталу, перспективних інноваційних галузей та зростаючим попитом на технологічні розробки. Однак реалізація цього потенціалу суттєво ускладнюється через інституційну недосконалість і недостатню ефективність механізмів державної підтримки інноваційної діяльності.

За таких умов ключовим завданням на шляху до становлення держави, спроможної здійснювати діяльність за принципами венчурного фінансування, має бути розробка інтегрованої та послідовної інноваційно-інвестиційної стратегії. Така стратегія повинна передбачати чітке визначення фінансових пріоритетів, прозорість процедур відбору проєктів та підвищення спроможності до управління ризиками. Формування ефективної інституційної структури відіграватиме вирішальну роль у переході від розрізненої підтримки окремих інноваційних ініціатив до системної державної політики, спрямованої на довгострокове забезпечення сталого економічного розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Макаренко, А. С. (2018). Правовий статус суб'єктів інвестиційної діяльності. *Вчені записки Таверійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Юридичні науки*, 29(68)(3), 56–60. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2018_29\(68\)_3_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/UZTNU_law_2018_29(68)_3_12)
- 2.Чиж, Л. П., Хотєєва, Н. В., & Саакян, Є. А. (2021). Венчурний капітал у розвитку інноваційного підприємництва в Україні. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки*, 3(62), 48–54.
- 3.Mazzucato, M. (2011). *The entrepreneurial state*. London, UK: Demos.

Жалгасова Жасміна,

*незалежна дослідниця і молодший аудитор «KPMG Kazakhstan»,
м. Астана, Республіка Казахстан*

Дунаєв Ігор Володимирович,

*д.держ.упр., проф., професор кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

BETWEEN STATE PLATFORMS, UNIVERSITIES AND PROTOCOLS: YOUNG CAREERS IN KAZAKHSTAN AND UKRAINE

For several years now, the discussion about how young specialists build their careers has been circling around a narrow slice of the empirical terrain. It is built mostly on the behaviour of a few consumer platforms, on the visibility metrics they produce, and on a more or less explicit belief that a sufficiently large audience translates into a career. Anyone who has looked closely at the employment outcomes of recent graduates, whether in Kazakhstan or in Ukraine, knows how misleading that picture is. Attention and employment are not the same good, and the distance between them has, if anything, widened since 2022.

What has actually changed over the last four years is elsewhere. The state, in both of our countries, has built a layer of digital public infrastructure that did not exist a decade ago and that now carries real legal weight. Universities, for their part, have kept doing what they know how to do, which is mostly curriculum, and the gap between curricular content and labour-market tooling has grown wider than the three-to-five-year update cycles can bridge. And, quietly but persistently, a protocol-based layer of coordination has begun to sit alongside the platform layer, with its own affordances for credentialing, reputation, and cross-border work. The careers of young professionals are now forming across these three layers simultaneously, not on any one of them.

We take the state layer first, because it is where the comparative contrast between our two countries is sharpest. Ukraine's Diia ecosystem, launched in 2020 and expanded during wartime, now delivers over 140 services to some 22 million users. The number matters less than the legal architecture behind it: digital credentials issued through Diia have the same legal force as their paper analogues, sole-proprietor registration takes about ten minutes, and the interoperability backbone (Trembita) processed over 14 billion inter-registry exchanges by mid-2025. A graduate in Kharkiv who decides, on a Tuesday afternoon, to start a small consultancy can, in practical terms, do it before the end of the working day. That is not a matter of convenience. It is a substrate on which career decisions are made.

Kazakhstan built a different thing. The eGov.kz portal is comparable in coverage, but the distinctive feature of the Kazakh architecture is its orientation toward enterprise creation rather than universal legal-digital identity in the Ukrainian sense. Astana Hub, in operation since 2018, hosts more than 1,500 resident companies, generating upwards of 28,000 jobs. Tech Orda has trained thousands of IT specialists with reported employment rates near 88%. In 2024 and 2025, all 93 Kazakh universities introduced compulsory AI coursework, and Alem.AI opened in Astana as a regional centre with substantial supercomputing capacity. For a young Kazakh specialist, the state does not so much authenticate your professional identity as it builds ramps toward entrepreneurship and the tech sector. Both architectures solve a career-formation problem; they do not solve the same one.

The consequence is an asymmetry that tends to get flattened in general discussions of "post-Soviet digitalisation". Ukrainian graduates are stronger in legal-digital embedding but constrained by wartime immobility. Kazakh graduates are stronger in outward mobility and regional positioning but operate with a thinner legal-digital layer for distant labour markets. Neither is superior. They are answers to different constraints, and the answers produce different career shapes over a ten-year horizon.

Moving to the university layer is harder, because it is where our own institutional reflection has to begin. The evidence here, from several directions, converges on a pattern that neither Kazakh nor Ukrainian universities can comfortably ignore. The Cengage Group 2025 Graduate Employability Report found that only 30% of 2025 graduates in the United States found employment in their field of study, that 33% remained actively seeking work, and that 48% felt unprepared even to apply for entry-level positions – with 56% of the unprepared cohort pointing to job-specific skills as the principal gap. Zhou and colleagues, writing in the *Journal of Computer Assisted Learning* in 2025, describe the same phenomenon in the United Kingdom as a structural digital-competency gap:

graduates know the names of the tools but lack the embedded workflow knowledge that employers actually consume. The QS Global Employer Survey 2024 locates employer dissatisfaction not primarily in hard technical areas but in problem-solving, structured communication, and adaptability under pressure.

Three things follow, and they are uncomfortable. The diploma, taken on its own, no longer does the signalling work that it did in the 2010s. The update cycle of curricula cannot match the turnover of industry tooling, no matter how many edits are introduced into the programme annually. And the work of closing the readiness gap has quietly migrated away from the university, into a hybrid ecosystem of state platforms, private training networks, employer-issued badges, and verifiable credentials that universities do not control. What is left inside the university is the content layer, which has lost a good deal of its labour-market value, while the metacompetencies that have gained value (interoperability, credential literacy, platform navigation) remain underinvested in curricular terms.

This is where the third layer enters, and it has to be discussed carefully. Much of what circulates in the public discussion of “decentralised platforms” and Web3 does not survive a serious academic test. Yet something has changed empirically, and it is visible in the practice of a non-trivial share of young specialists in both countries. Verifiable credentials based on the W3C standard, the Europass Digital Credentials infrastructure in the European Union, and protocol-based coordination tools for distributed work have moved out of the technology press and into the actual career toolbox of graduates who orient themselves internationally. The institutional signal from the European Union is unusually clear here. The Horizon Europe Cluster 4 Virtual Worlds Partnership and the Web 4.0 initiative, implemented through calls such as HORIZON-CL4-2025-03-HUMAN-16 and its follow-up HORIZON-CL4-2026-04-HUMAN-01, is building a Strategic Research and Innovation Agenda for an interoperable, human-centric evolution of the internet. The point is not the specific funding line. The point is that the European institutional system has concluded that the next layer of career-relevant digital infrastructure should be interoperable by protocol rather than captured by a platform, and it is allocating research budgets on that conclusion.

For a young professional in 2026, what this means in practice is bounded but real. Portable professional identity through verifiable credentials. Access to distributed freelance coordination outside the commission regimes of the classic platforms. Participation in distributed autonomous organisations that produces reputation capital which travels across borders in a way that followers on a social network do not. None of this displaces the state-digital or university layers. It sits next to them. The realistic claim is not that protocols will replace institutions. It is

that a career built only on the institutional layers will, over the next five to seven years, look incomplete to an employer who is hiring across borders, and that is now most of the serious employers.

Putting the three layers next to each other in a two-country view yields a few observations that are worth stating plainly. The state-digital asymmetry between Kazakhstan and Ukraine is not a deficiency in either country. It reflects different constraint sets, and both architectures produce real career affordances. The university underdelivery, by contrast, is symmetrical in substance even if different in texture: Ukrainian universities operate under wartime constraints that make long-horizon reform genuinely difficult, Kazakh universities operate in a resource-abundant environment where the underdelivery is mostly institutional inertia rather than capacity. The protocol layer is present in both contexts but is currently engaged by self-selected cohorts of graduates, typically those with earlier international exposure or IT-sector trajectories, and this produces a stratification risk that is not currently discussed at the level of university strategy. Graduates who understand the protocol layer accumulate portable reputation capital; those who do not remain within the institutional layers of a single country. The Horizon Europe Web 4.0 trajectory offers a convergence path for both countries along different entry points – EU *acquis* alignment for Ukraine, the Digital Europe Programme's Virtual Worlds Skills Academy and associated-country participation for Kazakhstan. The convergence is neither automatic nor evenly distributed. It depends on whether universities decide to build the translation bridges that currently, with a few exceptions, they do not.

We would like to end with a proposition that is slightly uncomfortable in our own setting. Universities in Kazakhstan and Ukraine cannot close the digital-career gap through curricular reform on its own, and the strategic plans that are written as if they could have been running into the same wall for several years now. What a university can do, realistically, is become a credential translator. That means verifying, aggregating and interoperating the credentials that its graduates accumulate across the state-digital, industry and protocol layers, and issuing portable, machine-readable signals that employers inside and outside the country can actually read. This reframes the university as a credentialing node in a wider career ecosystem rather than as the sole content producer. It also aligns with the direction that the European research funding system and the Europa infrastructure have already taken. For a young specialist entering the labour market in Kazakhstan or Ukraine in 2026, the cost of deferring this shift is visible already. It will not get smaller.

REFERENCES

1. Cengage Group. 2025 Graduate Employability Report. Boston, 2025. URL: <https://www.cengagegroup.com/news/press-releases/2025/cengage-group-2025-employability-report/>
2. Zhou X., et al. Are Graduates Digitally Unprepared? A Digital Technology Gap Analysis From Alumni and Employer's Perspectives. Journal of Computer Assisted Learning, 2025.
3. QS. Global Employer Survey 2024. QS Quacquarelli Symonds, London, 2024.
4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. Diia Digital State. URL: <https://digitalstate.gov.ua/>
5. e-Governance Academy. Ukraine is Digital by Design: Resilience and Trust, Embedded in Governance. Tallinn, 2025. URL: <https://ega.ee/ukraine-digital-by-design/>
6. Astana Hub. International Innovation Cluster – annual overview 2024–2025. URL: <https://astanahub.com/en/>
7. Ministry of Digital Development, Innovations and Aerospace Industry of the Republic of Kazakhstan. Tech Orda programme reports, 2024–2025.
8. European Commission. Horizon Europe Work Programme 2025–2026, Cluster 4 (Digital, Industry and Space), HORIZON-CL4-2025-03-HUMAN-16, HORIZON-CL4-2025-03-HUMAN-17, HORIZON-CL4-2026-04-HUMAN-01.
9. World Wide Web Consortium (W3C). Verifiable Credentials Data Model v2.0. Recommendation, 2024.
10. European Commission. Europass Digital Credentials Infrastructure. URL: <https://europa.eu/europass/en>

Жорницька Анастасія Ігорівна,

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

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

ІНСТРУМЕНТИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР

Сучасна державна політика розвитку громадянського суспільства в Україні досі виразніше орієнтується не лише на формальне визнання автономії інститутів громадянського суспільства, а й на створення реальних механізмів їх участі у виробленні та реалізації публічних рішень. У цьому контексті особливого значення набуває регіональний вимір, оскільки саме

на рівні областей, територіальних громад, взаємодії місцевих державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування та громадськості найбільш наочно проявляється практична спроможність державної політики забезпечувати участь громадян у врядуванні. У науковій літературі наголошується, що розвиток громадянського суспільства є не лише ознакою демократизації політичної системи, а й важливим чинником підвищення якості публічного управління, оскільки відкриває додаткові канали артикуляції інтересів, суспільного контролю, формування довіри та легітимації управлінських рішень [1; 2]. Таке розуміння узгоджується і з Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 -2026 роки, яка прямо орієнтує органи влади на впровадження інструментів громадської участі у прийнятті та реалізації владних рішень [7].

Теоретично інструменти громадської участі доцільно розглядати як інституційно й нормативно визначені способи включення громадян, громадських об'єднань та інших інститутів громадянського суспільства до процесів підготовки, обговорення, ухвалення, моніторингу та оцінювання публічних рішень. Їх значення виходить за межі суто консультативної функції. Як переконливо доводять Н. В. Васильєва та О. П. Бойко, партисипативна демократія є важливим чинником побудови громадянського суспільства, оскільки дає можливість територіальній громаді бути не пасивним об'єктом управління, а суб'єктом, залученим до вирішення питань місцевого значення [3]. Подібний підхід простежується і в роботі О. В. Батанова, В. В. Кравченка та Х. В. Приходько, де партисипативна демократія в системі місцевого самоврядування визначається як необхідна передумова розвитку сучасного муніципалізму й ефективної взаємодії між владою та територіальною громадою [5]. У цьому сенсі інструменти участі виступають не факультативним доповненням до представницької демократії, а необхідним елементом демократичного публічного управління.

Нормативно-правове підґрунтя застосування таких інструментів в Україні є достатньо розгалуженим. Закон України «Про громадські об'єднання» закріплює правові засади утворення і діяльності громадських об'єднань як одного з базових інститутів громадянського суспільства [10]. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» передбачає низку форм безпосередньої участі жителів у вирішенні питань місцевого значення, зокрема місцеві ініціативи та громадські слухання [9]. Закон України «Про органи самоорганізації населення» визначає правовий статус ще одного важливого інструменту самоорганізації громадян на локальному рівні [11]. Важливим процедурним документом є постанова Кабінету Міністрів України № 996, яка регламентує участь громадськості у формуванні та реалізації державної політики через консультації, громадські ради та інші форми взаємодії

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ [8]. Сукупно ці акти створюють правову основу, на якій має будуватися система взаємодія влади і громадянського суспільства на регіональному рівні.

У практичному вимірі до основних інструментів громадської участі, що мають особливе значення для регіональної політики, належать консультації з громадськістю, діяльність громадських рад, громадські слухання, місцеві ініціативи, електронні петиції, органи самоорганізації населення, участь громадськості в розробленні та моніторингу регіональних програм, а також ширші практики публічного діалогу між владою та інститутами громадянського суспільства [8; 9]. Наталія Голуб'як слушно наголошує, що інститут участі громадян на регіональному рівні пов'язаний не лише з наявністю формальних процедур, а передусім із формуванням реального діалогу між регіональною владою та громадою, який дає можливість узгоджувати інтереси, підвищувати прозорість та відповідальність публічної влади [4]. Саме тому ефективність державної політики у цій сфері залежить не тільки від кількості передбачених законом механізмів, а й від спроможності органів публічної влади інституціоналізувати участь як регулярну управлінську практику.

Окремої уваги потребує регіональний вимір державної політики сприяння розвитку громадянського суспільства. Національна стратегія 2021-2026 років прямо акцентує на необхідності забезпечення роботи регіональних координаційних рад та розроблення регіональних цільових програм сприяння розвитку громадянського суспільства [7]. Це означає, що регіональний рівень не є лише простором імплементації рішень, прийнятих у центрі, а розглядається як самостійний рівень формування партнерської моделі взаємодії між державою, місцевим самоврядуванням і громадськістю. У наукових працях неодноразово підкреслюється, що саме в регіонах проявляються як переваги, так і слабкі сторони механізмів участі: з одного боку, наближеність до локальних потреб і проблем, з іншого - нерівномірність інституційної спроможності, формалізація консультацій, обмежений вплив громадськості на кінцевий зміст управлінських рішень [1; 4]. Тому регіональний вимір державної політики розвитку громадянського суспільства слід оцінювати через ступінь фактичної залученості громадян до вироблення політики, а не лише через формальне існування передбачених законодавством процедур.

Проблема полягає в тому, що наявність правової бази сама по собі не гарантує дієвості інструментів участі. У дослідженні Н. В. Васильєвої та О. П. Бойко також звертається увага на те, що місцева влада не завжди зацікавлена в реальному залученні територіальної громади до вирішення місцевих справ, що знижує потенціал партисипативної демократії [3]. Причинами цього є інституційна інерція органів влади, слабка комунікація з громадськістю, нестача навичок організації участі, нерозвиненість локальної політичної культури, а інколи й сприйняття громадської участі як формального

обов'язку, а не ресурсу підвищення якості врядування [4]. У результаті інструменти участі можуть перетворюватися на формальну процедуру легітимації вже підготовлених рішень, а не на дієвий канал впливу громадянського суспільства на регіональну політику [4].

Водночас державна політика у цій сфері має значний потенціал розвитку. Перспективним напрямом є поєднання класичних і новітніх форм громадської участі. Поряд із громадськими слуханнями, місцевими ініціативами та діяльністю органів самоорганізації населення дедалі більшого значення набувають електронні петиції, цифрові консультації, онлайн-платформи обговорення місцевих рішень та інші технології електронної демократії [8; 9]. Це особливо важливо в умовах територіальної диференціації регіонів, мобільності населення та необхідності забезпечення швидкого зворотного зв'язку між владою і громадою. Проте, як справедливо наголошується у сучасних дослідженнях, цифровізація має не замінювати змістовний діалог, а розширювати доступ до нього, робити участь більш інклюзивною, зручною та прозорою [6]. Отже, інноваційність інструментів громадської участі повинна оцінюватися не за ступенем технологічності, а за спроможністю реально впливати на зміст управлінських рішень та посилювати суб'єктність громадянського суспільства [6].

У контексті вдосконалення державної політики розвитку громадянського суспільства на регіональному рівні доцільно виокремити кілька пріоритетів. По-перше, необхідним є зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади щодо організації якісної взаємодії з громадськістю, зокрема на рівні профільних структурних підрозділів та відповідальних посадових осіб [7]. По-друге, важливим є оновлення регіональних програм сприяння розвитку громадянського суспільства з урахуванням не лише кількісних індикаторів, а й критеріїв реального впливу громадськості на управлінські процеси [7]. По-третє, слід забезпечити процедурну прозорість консультацій, громадських слухань та роботи громадських рад, щоб участь громадськості мала не декларативний, а результативний характер [8]. По-четверте, актуальним є розвиток правової культури участі як серед представників влади, так і серед громадян, оскільки без взаємної готовності до діалогу навіть найкращі механізми залишаються неефективними [2; 3]. По-п'яте, важливо розвивати інструменти участі, адаптовані до особливостей конкретних регіонів, адже універсальні моделі не завжди враховують відмінності у соціальній структурі, ресурсному забезпеченні та рівні громадянської активності [4; 6].

Таким чином, інструменти громадської участі слід розглядати як одну з ключових складових державної політики розвитку громадянського суспільства в Україні, що забезпечує перехід від адміністративно-централізованої

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

моделі управління до моделі партнерської взаємодії влади і суспільства. Їх значення на регіональному рівні визначається тим, що саме тут формується повсякденний досвід участі громадян у публічному управлінні, оцінюється відкритість влади та накопичується практика спільного вирішення суспільно значущих проблем. Ефективність державної політики у цій сфері залежить від поєднання належного нормативного забезпечення, інституційної спроможності органів влади, розвиненої громадянської активності та реальної готовності публічної влади включати інститути громадянського суспільства до всіх етапів вироблення й реалізації рішень. Саме за таких умов інструменти громадської участі виконуватимуть не декоративну, а справді трансформаційну функцію у розвитку демократії, громадянського суспільства та регіонального публічного управління в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Держава і громадянське суспільство в Україні: пошук концепції співпраці : аналіт. доп. / за ред. О. М. Майбороди. Київ : ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2013. 376 с. URL: <https://ipend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/Derzhava-i-hromadianske-suspilstvo-v-Ukraini-poshuk-kontseptsii-spivpratsi-2013.pdf>
2. Шайгородський Ю. Розвиток громадянського суспільства та проблема «дефіциту демократії». Київ, 2021. URL: <https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/725806/1/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA%20%D0%B3%D1%80%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%B4%D1%8F%D0%BD%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE%D0%20%D1%81%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>
3. Васильєва Н. В., Бойко О. П. Роль партисипативної демократії в побудові громадянського суспільства в Україні. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2015. № 2. С. 98–105.
4. Голуб'як Н. Р. Розвиток інституту участі громадян на регіональному рівні в Україні. *Studia Politologica Ucraino-Polona*. 2015. Вип. 5. С. 155–163. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/uk/article/UJRN-0000458834>
5. Батанов О. В., Кравченко В. В., Приходько Х. В. Партисипативна демократія в системі місцевого самоврядування: проблеми законодавчого регулювання. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 9–10 (11–12). URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/112/112>
6. Коврига О. С. Напрями реформування системи публічного управління на регіональному рівні. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*. 2024. Т. 19, № 38. DOI: 10.33296/2707-0654-19(38)-21.
7. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021.
8. Про забезпечення участі громадян у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996.
9. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
10. Про громадські об'єднання : Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI.
11. Про органи самоорганізації населення : Закон України від 11.07.2001 № 2625-III.

ЗАМАЙ Анна Вікторівна,

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

*Науковий керівник: **Коротич Олена Борисівна, д.держ.упр., проф., професор**
кафедри публічного управління та державної служби ННІ «Інститут державного
управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління, розвитку демократичних інститутів та цифровізації суспільства особливого значення набуває проблема формування позитивного іміджу органів публічної влади. Рівень довіри громадян до державних інституцій безпосередньо впливає на ефективність реалізації державної політики, стабільність суспільства та легітимність управлінських рішень.

В умовах інформаційного суспільства імідж органів влади формується не лише на основі реальних результатів їх діяльності, але й через систему комунікацій, засоби масової інформації та цифрові платформи. Позитивний імідж виступає важливим фактором налагодження ефективної взаємодії між владою та громадськістю, сприяє зниженню соціальної напруги та підвищує рівень підтримки державних ініціатив.

Проблематика формування іміджу досліджувалася у працях як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, у науковій літературі імідж розглядається як спеціально сформований образ, спрямований на здійснення психологічного впливу на цільову аудиторію [1, с. 19]. Дослідники підкреслюють, що імідж формується під впливом різних факторів і сприймається по-різному залежно від соціальних груп та їх очікувань [2, с. 130]. Водночас він виступає важливим нематеріальним ресурсом, який сприяє встановленню ефективних комунікацій та забезпечує конкурентні переваги організації [3].

У результаті проведеного дослідження встановлено, що публічний імідж є складним багатовимірним явищем, яке формується під впливом як об'єктивних результатів діяльності органів влади, так і суб'єктивного сприйняття громадськості. Його доцільно розглядати як сформований у свідомості населення образ органу влади або посадової особи, що базується на результатах діяльності та системній комунікації.

Структура публічного іміджу включає внутрішній, процесуальний та зовнішній компоненти. Внутрішній компонент пов'язаний із системою цінностей та організаційною культурою, процесуальний – із стилем управління,

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ
а зовнішній – із візуальними, вербальними та поведінковими характеристиками суб'єкта.

У дослідженні також розмежовано поняття іміджу, репутації та бренду. Імідж має більш динамічний характер і формується під впливом комунікацій, тоді як репутація базується на реальному досвіді взаємодії та формується протягом тривалого часу. Під брендом у публічній сфері доцільно розуміти стратегічно сформований образ органу влади, який відображає його місію, цінності та довгострокові цілі. Бренд є бажаною моделлю сприйняття, яку інституція прагне закріпити у свідомості громадськості, тоді як імідж відображає фактичний стан сприйняття у певний момент часу. Невідповідність між брендом та іміджем може призводити до втрати довіри з боку громадян, що підкреслює важливість узгодженості комунікаційної політики.

Встановлено, що формування позитивного іміджу є складним процесом, який реалізується через систему взаємопов'язаних механізмів. До основних належать адміністративні, брендингові, соціально-психологічні та інформаційні механізми, які забезпечують цілісність комунікаційної політики органу влади.

Важливим результатом дослідження є визначення етапів процесу формування іміджу, серед яких виділено аналітичний етап, етап стратегічного планування, етап реалізації, етап корекції та етап довгострокового управління іміджем. Послідовне проходження цих етапів забезпечує ефективність іміджевої стратегії.

Ефективність формування іміджу залежить від впливу внутрішніх та зовнішніх факторів. До внутрішніх належать організаційна культура, кадровий потенціал та ресурсне забезпечення, а до зовнішніх – медійне середовище, соціокультурні особливості та політико-правові умови.

Особливу увагу приділено комунікативним інструментам іміджмейкінгу. Встановлено, що сучасна модель формування іміджу є гібридною та поєднує традиційні та цифрові канали комунікації. Це дозволяє органам публічної влади ефективно взаємодіяти з різними групами населення та оперативно реагувати на інформаційні виклики.

Серед ключових технологій іміджмейкінгу визначено паблік рилейшнз, медіарилейшнз та антикризові комунікації. Саме їх комплексне застосування забезпечує формування стійкого позитивного іміджу та підвищення рівня довіри до органів влади.

Отже, формування позитивного іміджу в публічній сфері є важливим напрямом сучасного публічного управління. Публічний імідж виступає стратегічним ресурсом, який забезпечує довіру громадян, легітимність управлінських рішень та ефективність державної політики.

У сучасних умовах цифровізації особливого значення набуває використання комунікаційних технологій, які дозволяють органам влади забезпечувати відкритість, прозорість та ефективну взаємодію з громадськістю. Перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз практичних аспектів формування іміджу органів публічної влади з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних викликів інформаційного середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пшенишнюк І. О. Імідж підприємства як метод конкурентної боротьби. *Економіка та держава*. 2011. № 5. С. 19–21.
2. Курбацька Л. М., Кадирус І. Г., Кадирус А. О. Імідж підприємства та основні етапи його формування. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*. 2023. № 22. С. 128–133.
3. Васько А. І. Імідж підприємства засобами реклами та зв'язків з громадськістю. *Економіко-соціальні відносини в галузі фізичної культури та сфері обслуговування: тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф.* (Львів, 11–12 квіт. 2024 р.) / за заг. ред. Н. Павленчик. Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024. С. 132–134.

Іванова Ярослава Андріївна,

студентка групи ДПУА-25, спеціальність: «Публічне управління та адміністрування», ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: Набока Людмила Віталіївна, к. держ. упр., доцент, завідувач кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ КООРДИНАЦІЇ ВЛАДИ ТА ВОЛОНТЕРСЬКОГО РУХУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах повномасштабної війни в Україні особливої ваги набуває ефективна взаємодія між органами публічної влади та громадянським суспільством. Волонтерський рух, який значно активізувався після 24 лютого 2022 року, фактично став одним із ключових елементів забезпечення обороноздатності держави, гуманітарної підтримки населення та функціонування територіальних громад [3]. Водночас традиційні механізми координації дій виявилися недостатньо оперативними в умовах кризового управління, що актуалізувало потребу у використанні цифрових інструментів взаємодії [2].

Правове підґрунтя взаємодії органів влади та волонтерського сектору визначається нормами Конституції України [1], законами України «Про міс-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

цeve самоврядування в Україні» [7], «Про волонтерську діяльність» [6], а також «Про правовий режим воєнного стану» [8]. Ці нормативно-правові акти закріплюють засади організації публічного управління, участі громадян у суспільних процесах та особливості функціонування держави в умовах війни.

Проблема полягає в тому, що масштабність волонтерської діяльності, різноманітність суб'єктів та динамічність потреб населення в умовах воєнного стану потребують швидкої, прозорої та ефективної координації. Забезпечити таку координацію за допомогою лише офлайн-інструментів або традиційних адміністративних процедур практично неможливо. Саме тому цифрові платформи стали важливим інструментом синхронізації зусиль влади та волонтерів, забезпечуючи новий рівень їх взаємодії [2].

Сучасні цифрові інструменти, що використовуються для координації волонтерської діяльності, можна умовно поділити на декілька груп. По-перше, це загальнонаціональні платформи, створені за участю держави або за її підтримки. До них належать електронні сервіси, які забезпечують доступ до адміністративних послуг, збору даних про потреби громадян, а також координацію допомоги. Прикладом є цифрові сервіси Міністерства цифрової трансформації України, зокрема платформа «Дія», яка інтегрує функції комунікації та надання послуг [4].

По-друге, важливу роль відіграють спеціалізовані волонтерські цифрові платформи, створені громадськими організаціями або ініціативними групами. Вони орієнтовані на вирішення конкретних завдань: забезпечення військових, гуманітарна допомога, евакуація населення, медична підтримка тощо. До таких платформ належить, зокрема, ресурс «Паляниця», який забезпечує координацію допомоги між волонтерами та тими, хто її потребує [5].

По-третє, значного поширення набули локальні цифрові інструменти, зокрема чат-боти в месенджерах, інтерактивні карти потреб, регіональні онлайн-ресурси територіальних громад. Вони дозволяють оперативно збирати інформацію про потреби населення, координувати дії на місцевому рівні та забезпечувати прямий зв'язок між громадянами, волонтерами та органами влади [2].

Використання цифрових платформ у взаємодії влади та волонтерського сектору має низку суттєвих переваг. Насамперед, це підвищення прозорості процесів розподілу ресурсів. Завдяки цифровим інструментам стає можливим відстеження руху гуманітарної допомоги, контроль за її використанням та запобігання зловживанням, що сприяє формуванню довіри між громадянами, волонтерами та державними інституціями [3].

Крім того, цифрові платформи забезпечують оперативність прийняття рішень. Збір та обробка даних у реальному часі дозволяють швидко реагува-

ти на зміну ситуації, що є критично важливим в умовах воєнного стану [2]. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку цифрового урядування, що підтверджується міжнародними дослідженнями [9; 10].

Ще однією важливою перевагою є можливість верифікації волонтерських організацій та ініціатив. Умови війни створюють ризики появи недобросовісних суб'єктів, які можуть зловживати довірою громадян. А використання цифрових реєстрів та платформ дозволяє здійснювати перевірку діяльності волонтерів, що підвищує рівень безпеки та ефективності взаємодії [3].

Водночас, незважаючи на значний потенціал цифрових інструментів, їх використання супроводжується низкою викликів. Одним із ключових є проблема кібербезпеки. Умови війни передбачають активізацію кібератак, що може призвести до витоку персональних даних, порушення роботи платформ або дезінформації [2]. Тому вирішення проблеми захисту персональних даних має велике значення. Адже збір великої кількості інформації про громадян, волонтерів, переміщених осіб потребує чіткого правового регулювання та дотримання стандартів конфіденційності [1]. В іншому випадку існує ризик порушення прав людини та зниження довіри до цифрових сервісів.

Ще одним викликом є обмежений доступ до інтернету та цифрових технологій у прифронтових та тимчасово окупованих територіях. Це ускладнює використання цифрових платформ та створює нерівність у доступі до допомоги [3]. Вирішення цієї проблеми потребує розвитку інфраструктури та впровадження альтернативних каналів комунікації.

Важливо також враховувати, що ефективність цифрових платформ залежить не лише від технічних можливостей, а й від рівня цифрової грамотності користувачів. Як представники органів влади, так і волонтери повинні володіти необхідними навичками для роботи з цифровими інструментами [2].

У цілому, цифрові платформи суттєво трансформують волонтерський рух в Україні. Якщо раніше волонтерство мало більш спонтанний і хаотичний характер, то сьогодні воно поступово набуває рис важливого інституту громадянського суспільства [3]. Завдяки цифровим інструментам забезпечується інтеграція волонтерського сектору у процеси прийняття управлінських рішень, що підвищує ефективність реагування на кризові ситуації, у тому числі й у системі публічного управління держави [2].

З огляду на це, доцільним є впровадження єдиних стандартів цифрової взаємодії між органами влади та волонтерськими організаціями. Одним із перспективних напрямів є створення муніципальних цифрових кабінетів, які б об'єднували інформацію про потреби громади, ресурси, волонтерські ініціативи та результати їх діяльності. Це відповідає сучасним підходам до цифрового урядування та розвитку електронної демократії [9; 10].

Таким чином, цифрові платформи виступають важливим інструментом модернізації публічного управління в умовах воєнного стану. Вони забезпечують нові можливості для взаємодії влади та громадянського суспільства, сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів та формуванню стійких механізмів реагування на кризові виклики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28 черв. 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
2. Ковальчук І. Цифровізація публічного управління в Україні в умовах війни. Публічне управління та адміністрування. 2024. № 3. С. 45–52.
3. Марченко О. Волонтерський рух в Україні: трансформація в умовах війни. Соціологічні дослідження. 2023. № 2. С. 67–74.
4. Міністерство цифрової трансформації України : офіц. вебсайт. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 13.04.2026).
5. Паляниця – платформа координації допомоги : вебсайт. URL: <https://palianytsia.org> (дата звернення: 13.04.2026).
6. Про волонтерську діяльність : Закон України від 19 квіт. 2011 р. № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
7. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
8. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 13.04.2026).
9. Digital Government Review of Ukraine. OECD, 2023. 180 p.
10. E-Government Survey 2024: Digital Government in the Decade of Action. United Nations, 2024. 250 p.

Ivanova Roksolana,

*PhD in Law, Professor of International and European Law,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

THE ROLE OF INTERNATIONAL FINANCIAL ORGANIZATIONS IN THE TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION AND THE DIGITALIZATION OF STATE INSTITUTIONS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

The transformation of public administration in Ukraine is taking place under conditions of profound systemic change driven by European integration, ongoing

armed aggression, and the necessity of post-war reconstruction. In this context, the modernization of state institutions is no longer limited to internal reforms but increasingly depends on structured external support. International financial organizations (IFOs) play a central role in this process by shaping institutional development, influencing governance standards, and promoting the digitalization of public administration.

International financial organizations, including the International Monetary Fund (IMF), the World Bank Group, the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD), and the European Investment Bank (EIB), perform a multidimensional function. On the one hand, they provide financial resources aimed at macroeconomic stabilization and recovery. On the other hand, they act as norm-setting actors that influence legal and institutional frameworks through conditionality mechanisms, technical assistance, and the dissemination of international standards [3; 4]. This dual role transforms IFOs into key agents of transnational governance, capable of embedding international norms into domestic public administration systems. A crucial dimension of this influence is the institutional transformation of public administration. Through program-based cooperation and conditional lending, IFOs promote reforms in public financial management, fiscal transparency, and administrative accountability [1; 2]. In Ukraine, these reforms have contributed to the introduction of medium-term budgeting, the modernization of public procurement systems, and the strengthening of anti-corruption institutions. Such transformations indicate a shift from a traditional bureaucratic model toward a results-oriented system of governance characterized by efficiency, transparency, and accountability.

In addition to institutional restructuring, IFOs play a significant role in shaping regulatory and supervisory frameworks. The implementation of international standards, particularly those developed within the framework of the Financial Action Task Force (FATF), has strengthened Ukraine's anti-money laundering and counter-terrorism financing (AML/CFT) system [7]. These developments contribute to financial stability and enhance the integrity of public administration by improving compliance mechanisms, reducing systemic risks, and increasing trust in public institutions.

Another key area of transformation is the digitalization of state institutions. In the context of European integration, digital governance is an essential component of effective public administration. International financial organizations actively support the development of e-government infrastructure, digital public services, and open data systems [5]. In Ukraine, such support has facilitated the implementation of digital tools aimed at improving administrative efficiency, reducing corruption risks, and enhancing transparency. The development of electronic procurement

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ
platforms, digital registries, and financial monitoring systems demonstrates the growing integration of digital technologies into governance processes.

Importantly, digitalization should be understood not only as a technological upgrade but also as a structural transformation of governance. It redefines the relationship between the state and citizens by increasing accessibility, promoting participation, and ensuring real-time accountability. Through their support for digital transformation, IFOs contribute to the development of a more inclusive and responsive system of public administration aligned with European principles of good governance. Furthermore, the role of IFOs is closely linked to Ukraine's commitments within the European integration process. The approximation of national legislation to the EU *acquis* requires comprehensive reforms in public administration, financial regulation, and digital governance [6]. International financial organizations act as intermediaries in this process, ensuring that reforms are consistent with both international standards and European requirements. Their involvement accelerates institutional convergence and strengthens Ukraine's capacity to meet EU accession criteria.

At the same time, the growing influence of IFOs raises important legal and political considerations. Issues of national sovereignty, policy autonomy, and democratic accountability become increasingly relevant in the context of externally driven reforms. While conditionality mechanisms are effective in ensuring reform implementation, they may also limit the flexibility of domestic policy-making. Therefore, it is essential to maintain a balance between external guidance and national ownership of reforms, ensuring that transformation processes remain sustainable and context-sensitive.

In addition, the effectiveness of reforms supported by international financial organizations depends on the capacity of national institutions to internalize and implement international standards. This process requires not only formal legal alignment but also the development of institutional capacity, administrative practices, and professional competencies. In this regard, digitalization acts as a catalyst for institutional adaptation, enhancing the resilience and responsiveness of public administration systems.

In conclusion, international financial organizations play a decisive and multifaceted role in the transformation of public administration and the digitalization of state institutions in Ukraine. Their influence extends beyond financial assistance to include normative guidance, institutional restructuring, and the promotion of digital governance. In the context of European integration, their contribution is particularly significant, as it facilitates alignment with EU standards and supports the development of transparent, efficient, and resilient public institutions. At the same time, the long-term success of these transformations depends on the ability

PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF SOCIAL TRANSFORMATION: OVERCOMING TODAY'S CHALLENGES of Ukraine to integrate international standards into its national legal framework while preserving institutional autonomy and ensuring the sustainability of reforms.

REFERENCES

1. International Monetary Fund. Ukraine: Staff Reports and Program Documents. URL: <https://www.imf.org>
2. World Bank. Public Administration Reform in Ukraine. URL: <https://www.worldbank.org>
3. European Bank for Reconstruction and Development. Ukraine Strategy. London : EBRD, 2023. URL: <https://www.ebrd.com>
4. European Investment Bank. EIB in Ukraine. Luxembourg : EIB, 2023. URL: <https://www.eib.org>
5. OECD. Digital Government Review of Ukraine. Paris : OECD Publishing, 2022. 150 p.
6. European Commission. Ukraine 2023 Report. Brussels : European Commission, 2023. 120 p.
7. FATF. International Standards on Combating Money Laundering and the Financing of Terrorism. Paris : FATF, 2012 (updated 2023). 200 p.

Капран Євгеній Сергійович,

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

*Науковий керівник: Мартиненко Василь Миколайович, д. держ. упр., к. е. н., проф.,
професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

«КЕРІВНИЦТВО БЕЗ ВЛАДАРЮВАННЯ»: МІСЦЕ І РОЛЬ ЛІДЕРА ТА ОБРАНОГО ПРЕДСТАВНИКА В СИСТЕМІ СОЦІОКРАТИЧНИХ КІЛ

Розуміння соціократичного керівництва починається з принципу «подвійного зв'язку». У традиційних організаціях відділи пов'язані лінійно: керівник є єдиним «містком» між вищою та нижчою ланками, що часто призводить до викривлення інформації. Соціократія натомість пропонує систему, де кожне коло (підрозділ) з'єднане з вищим колом через двох різних осіб: операційного лідера та обраного представника. Цей механізм створює двосторонній потік енергії та даних, де влада «над людьми» замінюється «владою разом» з ними.

Роль операційного лідера (або координатора) у соціократії докорінно відрізняється від традиційного менеджера. Його головна задача – забезпечити операційну ефективність кола, діючи в межах політики, яку саме коло прийняло за згодою [4]. Лідер призначається вищим колом (за згоди нижчого) для трансляції стратегічних пріоритетів зверху вниз.

Основні функції лідера включають пріоритезацію завдань, забезпечення команди ресурсами та моніторинг виконання планів. Важливо, що лідер не має права одноосібно змінювати правила гри; він є лише «виконавцем волі кола» [4]. Якщо виникає потреба у зміні політики, лідер ініціює обговорення, виступаючи як фасилітатор змін, а не як джерело директив. Це створює модель «лідерства-служіння», де авторитет базується на компетентності та здатності інтегрувати зусилля команди для досягнення спільної мети.

Другим критичним елементом соціократичного врядування є роль обраного представника (делегата). Ця роль обирається учасниками кола з-поміж своїх членів для забезпечення висхідного потоку інформації [2]. Представник є повноправним членом вищого кола з правом голосу (згоди) нарівні з лідерами, що гарантує захист інтересів нижчої ланки.

Функція представника полягає у передачі операційного фідбеку та оцінці того, чи є стратегічні рішення вищого кола реалістичними для виконання «на місцях». На відміну від традиційної звітності, де інформація часто фільтрується на користь керівника, представник забезпечує об'єктивне представлення голосу групи. Це запобігає владному домінуванню, оскільки представник має право на заперечення (objection) щодо будь-якого рішення вищого кола, яке може зашкодити функціонуванню його підрозділу [2].

Механізм подвійного зв'язку та цикл Lead-Do-Measure.

Суть соціократичного лідерства розкривається через взаємодію лідера та представника, відому як «подвійний зв'язок» (double-linking) [5]. Кожне коло пов'язане з вищим колом щонайменше двома особами, що створює ефект «двох очей» і унеможливорює кулуарні домовленості. Лідер приносить бачення «як має бути» (стратегію), а представник - «як воно є» (реальність) [5].

Ця синергія реалізує системний цикл «Керування - Дія - Вимірювання» (Lead-Do-Measure):

- Керування (Leading): лідер допомагає групі спланувати роботу згідно з цілями організації.

- Дія (Doing): усі члени кола виконують оперативні завдання.

- Вимірювання (Measuring): представник збирає дані про результати та передає їх на вищий рівень для коригування стратегії.

Така структура перетворює ієрархію влади на «циркулярну ієрархію», де розшарування відбувається за рівнем специфічності завдань, а не за рівнем особистих привілеїв [5].

Компетентнісна модель та підзвітність через Role Review.

Ефективність соціократичних ролей залежить від специфічних компетенцій. Операційний лідер повинен мати високий рівень емоційного інтелекту, навички фасилітації та рішучість [2]. Представнику необхідні аналітичне

мислення, комунікативна сміливість та здатність відстоювати інтереси групи перед авторитетами вищого рівня.

Підзвітність у соціократії забезпечується через процедуру рольового огляду [4]. Це не традиційна оцінка зверху вниз, а процес взаємного зворотного зв'язку, де коло допомагає власнику ролі (лідеру чи представнику) покращити свою діяльність. Процес включає саморефлексію, збір відгуків від колег та спільне формування плану розвитку, на який власник ролі має дати згоду. Такий підхід знімає страх перед помилками і створює культуру «психологічної власності», де кожен учасник відчуває себе співавтором рішень організації.

Соціократична модель лідера та представника демонструє, що ефективне управління можливе без використання механізмів домінування. Поділ функцій на операційне спрямування та представницький захист створює систему стримувань і противаг, яка підвищує життєстійкість організації. Лідерство в такому контексті стає динамічним процесом координації рівноцінних партнерів, об'єднаних спільною метою, що є ключовим для організацій майбутнього [1].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. How does sociocracy differ from traditional hierarchical systems? URL: <https://forums.sociocracyforall.org/t/how-does-sociocracy-differ-from-traditional-hierarchical-systems/3658>
2. Circles in sociocracy: an effective organizational structure. URL: <https://www.sociocracyforall.org/organizational-circle-structure-in-sociocracy/>
3. What is Sociocracy? Introducing a Toolkit for Agile Organizations. URL: <https://www.talkspirit.com/blog/sociocracy>
4. Circle roles in sociocracy (process roles). URL: <https://www.sociocracyforall.org/process-roles/>
5. Double linking. URL: <https://www.sociocracyforall.org/double-linking/>

Каркач Софія Русланівна

*студентка групи УД-25, спеціальність «Управління персоналом»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна;*

*Науковий керівник: Лєсна́я Олена Сергіївна, к. держ. упр., доц.,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна;*

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ НА ЗДАТНІСТЬ МОЛОДІ ДО ГЛИБОКОГО АНАЛІЗУ

Соціальні мережі сьогодні не просто доповнюють реальність, а фактично створюють окреме інформаційне середовище, в якому формується сві-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ
ТОГЛЯД МОЛОДІ. Я вважаю, що їхній вплив на здатність до глибокого аналізу є складним і неоднозначним, адже він поєднує як нові можливості, так і серйозні ризики для мислення.

Передусім варто звернути увагу на те, як змінюється сам процес сприйняття інформації. Соціальні мережі привчають до швидкого перегляду великої кількості короткого контенту. Через це мозок адаптується до постійного «сканування» інформації, а не до її глибокого опрацювання. У результаті формується звичка не заглиблюватися в тему, а лише поверхнево ознайомлюватися з нею. Мені здається, що це особливо помітно, коли важко зосередитися на довгих текстах або складних аргументах.

Ще однією важливою проблемою є фрагментарність мислення. Інформація у соціальних мережах подається у вигляді окремих, часто не пов'язаних між собою частин. Це ускладнює формування цілісної картини світу. Людина отримує багато фактів, але їй складніше вибудувати між ними логічні зв'язки. Через це глибокий аналіз, який потребує системного підходу, стає менш звичним.

Крім того, я помічаю, що соціальні мережі змінюють ставлення до знань. З'являється ілюзія, що знання завжди «під рукою», і немає потреби їх запам'ятовувати чи глибоко розуміти. Це знижує мотивацію до навчання і формує поверхневий підхід до інформації. Людина може швидко знайти відповідь, але не завжди здатна пояснити її або застосувати на практиці.

Важливу роль відіграє і механізм алгоритмів. Соціальні мережі підлаштовуються під інтереси користувача і показують йому контент, який найбільше відповідає його вподобанням. З одного боку, це зручно, але з іншого – обмежує доступ до альтернативних точок зору. Я вважаю, що це небезпечно, адже критичне мислення розвивається саме через зіткнення різних позицій і необхідність їх аналізувати.

Також не можна ігнорувати вплив соціального середовища. У соцмережах велике значення має популярність думки: кількість лайків, репостів і коментарів. Це створює певний тиск, через який люди можуть погоджуватися з більшістю, навіть не замислюючись над суттю питання. У результаті формується конформізм, який суперечить незалежному та критичному мисленню.

Ще один аспект, який я вважаю важливим, – це емоційність контенту. Багато інформації подається так, щоб викликати сильну реакцію. Це привертає увагу, але водночас заважає раціональному аналізу. Людина швидше реагує емоційно, ніж намагається розібратися в суті проблеми. Через це рішення можуть прийматися імпульсивно, а не обдуманно.

Окремо варто сказати про вплив соціальних мереж на навчання та інтелектуальну діяльність. Здатність працювати з великими обсягами інфор-

PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF SOCIAL TRANSFORMATION: OVERCOMING TODAY'S CHALLENGES

мації, аналізувати тексти, робити висновки – усе це потребує концентрації та часу. Проте звичка до швидкого контенту ускладнює цей процес. Часто складно змусити себе читати довгі тексти або виконувати завдання, які потребують глибокого занурення.

Водночас я не можу заперечувати, що соціальні мережі відкривають і нові можливості. Вони дають доступ до великої кількості знань, дозволяють швидко дізнаватися новини, знаходити освітні матеріали, спілкуватися з людьми з різних країн. Це може сприяти розвитку мислення, якщо використовувати ці ресурси свідомо.

На мою думку, важливо навчитися балансувати між швидким і глибоким сприйняттям інформації. Соціальні мережі можуть бути корисним інструментом, але вони не повинні замінювати повноцінне навчання, читання та аналіз. Необхідно розвивати навички критичного мислення, вчитися перевіряти інформацію, порівнювати різні джерела і робити власні висновки.

Також важливо свідомо контролювати свій інформаційний простір: обирати якісний контент, обмежувати час у соцмережах і приділяти увагу глибокому навчанню. Я вважаю, що саме від цього залежить, чи будуть соціальні мережі інструментом розвитку, чи навпаки – причиною спрощення мислення.

Отже, вплив соціальних мереж на здатність молоді до глибокого аналізу є дуже значимим. Вони змінюють не лише спосіб отримання інформації, а й сам характер мислення. Проте остаточний результат залежить від того, як саме людина використовує ці технології і чи готова вона свідомо розвивати свої інтелектуальні здібності.

Карпеко Надія Миколаївна,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Національного аерокосмічного університету «ХАІ».

БЕЗПЕКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ РЕГІОНІВ ЯК ОБ'ЄКТ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ КРИЗОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними кризовими трансформаціями, спричиненими повномасштабною війною, соціально-економічною нестабільністю, загостренням внутрішніх і зовнішніх загроз, міграційними процесами, руйнуванням інфраструктури та змінами у функціонуванні системи державного управління. За таких умов особливої актуальності набуває питання формування та підтримання безпекового се-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ
редовища регіонів, адже саме регіональний рівень є ключовим у забезпеченні життєдіяльності населення, економічної стабільності, соціального захисту та реалізації державної політики у сфері безпеки.

Безпекове середовище регіону слід розглядати як комплексну систему, що охоплює захищеність населення, стійкість інфраструктури, економічну стабільність, соціальну згуртованість, екологічну безпеку та ефективність діяльності органів влади. У цьому контексті публічне адміністрування виступає основним інструментом координації управлінських дій, формування стратегій, забезпечення ресурсного потенціалу та реалізації механізмів реагування на кризові загрози.

Безпекове середовище регіону є багатоаспектним явищем, що поєднує різні складові безпеки: національну, соціальну, економічну, інформаційну, екологічну, гуманітарну та техногенну. Воно визначається рівнем захищеності громадян і територіальних громад від внутрішніх та зовнішніх загроз, а також здатністю регіону забезпечувати стабільний розвиток і функціонування навіть в умовах криз [3, с.121].

У кризових трансформаціях безпекове середовище перестає бути лише елементом оборонної чи правоохоронної сфери. Воно перетворюється на інтегрований об'єкт публічного адміністрування, що потребує системного підходу, міжвідомчої взаємодії та ефективного використання управлінських ресурсів.

Ключовими характеристиками безпекового середовища регіону виступають:

- рівень захищеності населення та територій;
- стійкість критичної інфраструктури;
- здатність регіональної економіки до відновлення та адаптації;
- наявність ефективних механізмів реагування на надзвичайні ситуації;
- рівень соціальної згуртованості та довіри до влади;
- готовність органів публічної влади до кризового управління.

Таким чином, безпекове середовище регіону формується під впливом як зовнішніх загроз (воєнних, політичних, економічних), так і внутрішніх чинників (управлінської спроможності, ресурсного забезпечення, рівня розвитку інститутів громадянського суспільства).

Публічне адміністрування у сфері регіональної безпеки охоплює систему управлінських заходів, спрямованих на формування ефективної моделі реагування на загрози та забезпечення стабільності функціонування територій. Воно включає стратегічне планування, організацію діяльності виконавчих органів влади, нормативно-правове регулювання, моніторинг ризиків, координацію взаємодії між державними структурами, місцевим самоврядуванням та громадськістю.

Особливістю публічного адміністрування в умовах кризових трансформацій є необхідність оперативності та адаптивності. Регіональна безпека потребує швидких управлінських рішень, ефективного використання бюджетних ресурсів, мобілізації матеріальних та людських резервів, а також забезпечення комунікації між владою і населенням.

Важливим аспектом виступає те, що безпекове середовище не може бути забезпечене виключно державними органами. Ефективне адміністрування потребує інтеграції різних суб'єктів: органів місцевого самоврядування, силових структур, підприємств критичної інфраструктури, волонтерських організацій, міжнародних партнерів, громадських ініціатив.

Отже, публічне адміністрування у сфері регіональної безпеки має міжсекторальний характер і ґрунтується на принципах партнерства, координації та відповідальності.

Кризові трансформації, зокрема воєнний стан, значно ускладнили функціонування регіонів та посилили ризики їх розвитку. Водночас кризові умови актуалізували потребу реформування системи публічного управління, впровадження нових моделей кризового менеджменту, цифровізації процесів управління та посилення інституційної спроможності регіональних органів влади.

Особливої уваги потребує питання забезпечення безпеки критичної інфраструктури, яка включає об'єкти енергетики, водопостачання, транспортні вузли, медичні заклади, системи зв'язку. Їх функціонування є базовою умовою соціально-економічної стабільності регіонів.

Кризові трансформації також виявили необхідність розвитку механізмів превентивного управління, що передбачає прогнозування ризиків, планування дій у разі загроз, підготовку резервів і підвищення готовності громад до надзвичайних ситуацій [1, с.218].

Забезпечення ефективного безпекового середовища регіонів потребує комплексного вдосконалення управлінських механізмів. Насамперед важливо забезпечити стратегічний підхід до управління безпекою, що передбачає розробку регіональних програм безпеки, інтеграцію їх у плани соціально-економічного розвитку та врахування специфіки кожного регіону.

Не менш важливим напрямом є розвиток системи моніторингу та оцінювання загроз. Використання цифрових технологій, геоінформаційних систем, аналітичних платформ дозволяє забезпечити оперативний збір інформації, прогнозування ризиків та підготовку управлінських рішень.

Важливим є також підвищення кадрового потенціалу органів влади, що здійснюють публічне адміністрування безпекового середовища. Професійна підготовка державних службовців і посадових осіб місцевого самовря-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ
дування має включати компетентності з кризового управління, стратегічного планування, управління проєктами, комунікацій та кібербезпеки.

Окремої уваги потребує формування ефективної системи взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування. В умовах кризових трансформацій важливо уникати дублювання повноважень, забезпечити чіткий розподіл відповідальності та координацію управлінських дій [2. с. 118].

Крім того, необхідним є розвиток партнерських моделей управління, що передбачає активне залучення громадськості та бізнесу до забезпечення регіональної безпеки. Це може проявлятися у реалізації спільних проєктів з відновлення інфраструктури, підтримки внутрішньо переміщених осіб, забезпечення гуманітарної допомоги та розвитку територіальних громад.

Отже, публічне адміністрування безпекового середовища регіонів повинно базуватися на системності, інноваційності та міжсекторальній взаємодії.

Безпекове середовище регіонів у сучасних умовах є важливим об'єктом публічного адміністрування, що визначає можливість стабільного соціально-економічного розвитку та ефективного функціонування територіальних громад. Кризові трансформації, зокрема війна та пов'язані з нею виклики, суттєво посилили загрози регіональному розвитку та актуалізували необхідність формування сучасної системи управління безпекою.

Публічне адміністрування у сфері регіональної безпеки виступає ключовим інструментом реалізації державної політики, що забезпечує стратегічне планування, моніторинг ризиків, координацію суб'єктів управління та ефективне реагування на кризові загрози. Важливим напрямом є розвиток цифрових технологій, підвищення кадрового потенціалу, зміцнення інституційної спроможності та залучення громадськості до формування безпечного середовища.

Таким чином, забезпечення безпекового середовища регіонів має розглядатися як стратегічний пріоритет публічного управління, що сприяє подоланню сучасних викликів та створенню передумов для сталого розвитку України в умовах кризових трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бондаренко К. В. Публічне адміністрування національно-безпековою сферою в Україні: теоретичні, правові та організаційні засади : монографія. Одеса : Фенікс, 2019. 404 с.
2. Павлютін Ю. М. Загальнотеоретичний вимір національної безпеки як об'єкта публічного адміністрування. *Честь і закон*. 2020. № 2 (73). С. 115–121.
3. Приходченко Т. А. Антикризове управління регіональним розвитком України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2016. № 39. С. 118–126.

Кликов Анатолій Сергійович,

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Житомирського державного університету імені Івана Франка*

Пухкал Олександр Григорович,

*д. держ. упр., заслужений працівник народної освіти України,
народний депутат України III скликання,
професор кафедри права і публічного управління
Житомирського державного університету імені Івана Франка*

ЕВОЛЮЦІЯ ЗАКОНОДАВЧОЇ БАЗИ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ: ВІД ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПОСЛУГ ДО ПОБУДОВИ ЦИФРОВОЇ ДЕРЖАВИ

Процес становлення електронного врядування в Україні пройшов складний шлях від первинної інформатизації окремих відомчих процесів до формування цілісної екосистеми цифрової держави. На сучасному етапі ми спостерігаємо якісний стрибок: від моделі «електронних послуг» (e-services), де цифровізація торкалася лише зовнішнього інтерфейсу взаємодії, до «цифрової держави» (digital state), що передбачає повну трансформацію внутрішніх алгоритмів публічної влади. Еволюція законодавчої бази у цій сфері є відображенням переходу від фрагментарних актів до системного регулювання цифрових відносин, що потребує глибокого наукового осмислення в контексті національної безпеки та євроінтеграції [1; 5].

Першим етапом можна справедливо вважати 2003-2014 роки, а саме формування засад інформаційного суспільства. Початкова точка еволюції законодавства була пов'язана із визнанням електронного документа юридично значущим об'єктом. Прийняття Законів України «Про електронні документи та електронний документообіг» та «Про електронний цифровий підпис» (2003 р.) заклало фундамент для відмови від виключно паперової форми діловодства. Однак цей етап характеризувався «ласкутним» підходом: цифровізація відбувалася локально. Юридична база того часу була зосереджена на технічних аспектах передачі даних, не торкаючись суті адміністративних процедур. Як зазначає у своїх фундаментальних працях О. А. Баранов, цей період можна назвати етапом «автоматизації хаосу», оскільки цифрові інструменти накладалися на застарілу радянську модель управління без зміни її логіки [5; 12].

Другим етапом стало усвідомлення процесу трансформації від сервісів до процесних та ресурсних сумісностей (2014–2019 рр.). Револьюційні зміни почалися з усвідомлення необхідності взаємодії реєстрів. Поява

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

Закону «Про адміністративні послуги» та розвиток підзаконних актів щодо електронної взаємодії («Трембіта») змістили акцент на зручність громадянина. Законодавство почало вимагати від органів влади не змушувати особу збирати довідки, які вже є в державних базах даних. Саме в цей період було закладено правове підґрунтя для ідентифікації через BankID та MobileID, що згодом стало ключем до масового впровадження е-сервісів. Проте правове поле все ще залишалося обмеженим рамками «послуги як продукту», де цифровізація була лише додатковим каналом доступу, а не обов'язковою формою існування держави [4; 7].

Третім етапом є побудова цифрової держави та мобільність від 2019 р. дотепер. Створення Міністерства цифрової трансформації та прийняття Постанови КМУ №1137 про портал та застосунок «Дія» ознаменувало перехід до концепції «Digital by Default» (цифровий за замовчуванням). На цьому етапі еволюція законодавства пішла шляхом легалізації цифрових копій документів, що не мають аналогів у багатьох розвинених країнах. Закон України «Про особливості надання публічних (електронних) публічних послуг» (так званий «paperless law») встановив історичний пріоритет: орган влади не має права вимагати паперовий документ, якщо його електронний аналог доступний у системі. Це і є перехід від цифровізації послуг до побудови цифрової держави, де правова реальність існує в коді та реєстрах [6; 11].

Еволюція від послуг до цифрової держави означає зміну статусу суб'єкта владних повноважень. Держава перестає бути «тримателем печатки» і стає «провайдером платформи». Законодавча база е-врядування тепер змушена регулювати не лише процедуру звернення, а й алгоритми автоматичного прийняття рішень (без участі чиновника). Це породжує потребу в новій галузі – цифровому адміністративному праві. Як підкреслюють дослідники (зокрема В. М. Брижко та Н. О. Савінова), на перший план виходить проблема «алгоритмічної підконтрольності» держави: якщо рішення приймає код, то правова база має визначати відповідальність за помилки цього коду [7; 4].

Військова агресія стала каталізатором еволюційного стрибка, який у мирний час тривав би десятиліття. Прийняття змін до Закону «Про хмарні послуги» та «Про захист інформації» дозволило юридично закріпити поняття «цифрової стійкості». Держава еволюціонувала до форми, що не прив'язана до території (serverless state): дані можуть зберігатися в хмарах ЄС, а послуги надаватися громадянам, що перебувають за кордоном. Це розширює територіальну дію національного права через цифрові інструменти [3; 10; 15].

Наступним етапом еволюції має стати кодифікація цифрового законодавства. Наявність десятків розрізнених законів створює колізії. Необхідність розробки Цифрового кодексу України є вимогою часу. Такий документ

має об'єднати питання електронної ідентифікації, захисту персональних даних, кібербезпеки та використання штучного інтелекту в управлінні. Побудова цифрової держави завершиться тоді, коли правова норма буде автоматично трансформуватися в програмний код, виключаючи людський фактор та корупційні ризики [12; 14].

Висновки. Еволюція законодавчої бази е-врядування в Україні пройшла шлях від заперечення електронної форми до визнання її пріоритетною. Перехід від цифровізації послуг до цифрової держави вимагає переосмислення класичних категорій права: суб'єкта, об'єкта та юридичного факту. Україна створила унікальний правовий прецедент, де цифровий документ прирівняний до фізичного, проте подальший успіх залежить від здатності законодавця забезпечити прозорість алгоритмів та непорушність приватності в умовах тотальної цифровізації.

Важливим аспектом подальшого розвитку є подолання інституційної фрагментарності нормативного поля. Науково обґрунтованою вбачається необхідність системної кодифікації цифрового законодавства через розробку та прийняття Цифрового кодексу України, який би гармонізував питання захисту персональних даних, електронної ідентифікації та кібербезпеки відповідно до стандартів європейського *Acquis Communautaire*. В умовах сучасних безпекових викликів українська модель е-врядування продемонструвала високу адаптивність, фактично сформувавши концепцію «стійкої держави», де правовий суверенітет над даними зберігається незалежно від фізичного розташування серверної інфраструктури. Проте завершення побудови цифрової держави неможливе без впровадження механізмів алгоритмічної прозорості та підконтрольності штучного інтелекту, що використовується в управлінських процесах. Перспективи подальшої еволюції законодавства мають зосереджуватися на посиленні людиноцентричного підходу, де технологічна зручність сервісів буде нерозривно пов'язана із гарантуванням фундаментальних прав людини на приватність та правову визначеність у цифровому середовищі. Тільки через таку інтеграцію правових та технологічних інновацій Україна зможе забезпечити сталий розвиток цифрового суспільства та інтеграцію у спільний цифровий ринок Європейського Союзу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
2. Закон України «Про захист персональних даних» : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI.
3. Закон України №2130-IX : Закон України від 15.03.2022 № 2130-IX.
4. Брижко В., Гуцалюк М., Цимбалюк В., Швець М. Інформаційне право та права інформатика у сфері захисту персональних даних / за ред. М. Швеця. Київ : Акад. прав. наук України, 2005. 333 с.

5. Баранов О. А. Інтернет речей: теоретико-методологічні основи правового регулювання : монографія. Т. 1. Київ : Вид. дім «АртЕк», 2018. 462 с.

6. Закон України №1689-IX : Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15.07.2021 № 1689-IX.

7. Брижко В. М. Сучасні основи захисту персональних даних в європейських правових актах. *Інформація і право*. 2016. № 3 (18). С. 45–57.

8. Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» : Закон України від 22.05.2003 № 851-IV.

9. Закон України «Про електронні довірчі послуги» : Закон України від 05.10.2017 № 2155-VIII.

10. Брижко В. М. Персональні дані та їх правовий режим в умовах цифровізації. *Інформація і право*. 2017. № 4 (23). С. 49–58.

11. Постанова КМУ №1137 : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137 «Питання Єдиного державного веб-порталу електронних послуг та мобільного додатка Порталу Дія».

12. Баранов О. А. Соціальна та цифрова трансформації: джерело правових проблем. *Інформація і право*. 2021. № 3 (38). С. 59–73.

13. Закон України «Про адміністративні послуги» : Закон України від 06.09.2012 № 5203-VI.

14. Когут Ю. І. Цифрова трансформація економіки та проблеми кібербезпеки. Київ : Кондор, 2021. 252 с.

15. Золотар О. О. Інформаційна безпека людини: теорія і практика : монографія. Київ : ТОВ «Видавничий дім «АртЕк», 2018. 446 с.

Кононенко Тімур Віталійович

*студент групи ПУД-25, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

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

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ АКТИВНОСТІ ТА УЧАСТІ В ПРОЦЕСАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасна трансформація системи публічного управління в Україні вимагає остаточного відходу від застарілих адміністративно-командних методів на користь моделі «Good Governance», яка ґрунтується на реальному партнерстві держави та суспільства. Настав час, коли система державного управління в Україні потребує переходу до моделі партнерства між державою та суспільством.

Актуальність цієї проблеми посилюється тим, що побудова прозорої та підзвітної влади є неможливою без інклюзивного залучення громадян до процесів прийняття рішень. Попри існуючі напрацювання, рівень реального впливу громадськості, особливо на регіональному та місцевому рівнях, залишається недостатнім, що потребує обґрунтування дієвих механізмів інтенсифікації громадської активності.

Питання формування громадської активності є багатоаспектним, що підтверджується аналізом наукових напрацювань. Зокрема, у праці С. Кириченка детально проаналізовано теоретико-методологічні засади щодо участі громадськості в публічному управлінні. Автор акцентує увагу на важливості партнерської взаємодії між владою та суспільством як ключового елемента розвитку демократичних інститутів [1]. Важливим складником цього процесу є інституціоналізація громадського контролю.

Як зазначає Ю. Опашнюк, створення чітких правових гарантій для діяльності інститутів громадянського суспільства дозволяє здійснювати моніторинг діяльності органів влади та захищає активістів від адміністративного тиску, перетворюючи стихійну критику на конструктивний управлінський діалог [2].

У свою чергу, О. Кузнєцова та С. Романова зосереджують увагу на трендах цифровізації, розглядаючи цифрові інструменти як ключовий фактор активізації громадянської позиції в умовах глобальних трансформацій [3]. Платформи для онлайн-петицій, бюджети участі та системи електронних консультацій суттєво знижують бар'єри для входу молоді у політичні процеси, роблячи участь доступною та технологічною.

Проте, як показують дослідження Т. Бельської, ефективність навіть досконалих цифрових платформ прямо залежить від рівня громадянської освіти та мотивації населення [4]. Без системного розвитку мережі освітніх хабів та підтримки локальних ініціатив інструменти е-демократії ризикують залишитися формальними механізмами без реального наповнення. Такі механізми суттєво знижують бар'єри для входу молоді у політичні та управлінські процеси, роблячи участь доступною та технологічною.

Аналітичний зріз ситуації свідчить про критичний розрив між знаннями та діями (Рис.1, 2).

Можна стверджувати, що громадська активність є не просто додатковим елементом, а фундаментом легітимізації публічної влади. Успішний перехід від авторитарних методів до партнерства можливий лише за умови створення дієвих органів (громадських рад чи робочих груп), де голос громадянина має реальну вагу при обговоренні проєктів. Це забезпечить прозорість прийняття рішень та підвищить рівень довіри до державних інституцій.

П: Чи ви обізнані в питаннях про (1/2):

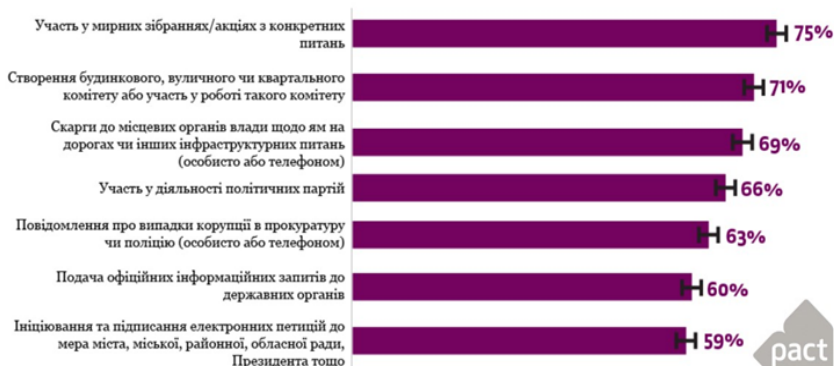


Рисунок 1. Чи обізнані українці в питаннях про ГО? [5]

П: Чи ви обізнані в питаннях про (2/2):



Рисунок 2. Чи обізнані українці про можливість впливів на владу? [5]

Важливим аспектом формування активності є інституціоналізація громадського контролю. На практиці це означає, що мають бути чітко затверджені в правовому полі механізми, які дозволили б громадськості здійснювати певний моніторинг діяльності органів влади, а особливо на регіональному рівні. Створення правових гарантій для діяльності ГО та активістів захищає їх від адміністративного тиску та створює умови для конструктивної критики управлінських процесів.

В умовах глобальних трансформацій, цифрові інструменти стають найбільш динамічним механізмом залучення населення. Платформи для онлайн-петицій, електронні консультації, а також прості голосування за якісь рішення дозволяють громадянам впливати на розподіл ресурсів громади, і впливати на прийняття певних рішень у режимі реального часу. Такі механізми суттєво знижують бар'єри для входу молоді у політичні та управлінські процеси, роблячи участь доступною та технологічною.

Ефективність згаданих механізмів безпосередньо залежить від рівня громадянської освіти та цифрової грамотності населення. Навіть найдосконаліші цифрові платформи залишатимуться неефективними без системної роботи над мотивацією громадян. Тому пріоритетним напрямком публічного управління має стати розвиток зв'язків у громадах, підтримка локальних ініціатив та створення освітніх хабів, які б навчали людей користуватися різними інструментами впливу на владу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Кириченко С. О. Участь громадськості у публічному управлінні: теоретико-методологічний аспект. *Державне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 131–136. URL: <https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2020/2/20.pdf>
2. Опашнюк Ю. П. Громадська участь у процесах прийняття публічно-управлінських рішень. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. Вип. 4 (39). С. 34–39. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/5904/1/4.pdf>
3. Кузнецова О. С., Романова С. А. Громадська активність як чинник сталого розвитку в умовах цифровізації. *Економічний простір*. 2024. № 191. С. 102–108. URL: <http://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/341341/329297>
4. Трансформація механізмів належного урядування в умовах глобалізації : монографія / Т. В. Бельська, В. Г. Горник, О. Л. Євмешкіна та ін. ; Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського. Одеса : Олді+, 2024. 290 с.
5. Українці добре обізнані про види громадської активності, але майже не беруть участь у ній - опитування. 2021. 6 квіт. URL: <https://cs.detector.media/community/texts/184263/2021-04-06-ukraintsi-dobre-obiznani-pro-vydy-gromadskoi-aktyvnosti-ale-mayzhe-ne-berut-uchast-u-niy-opytuvannya/>

Комареус Тетяна Вікторівна,
*студентка групи ПО-3, спеціальності «Політологія»,
Державний університет «Житомирська політехніка»*

*Науковий керівник: Сичова Вікторія Вікторівна, д.держ.упр., професор,
професор кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту,
Державний університет «Житомирська політехніка»*

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ: АНАЛІЗ АЛЬТЕРНАТИВ

Інструменти сучасної публічної політики протидії дезінформації в Україні часто мають реактивний характер і не встигають за динамікою гібридних загроз в умовах російсько-української війни. Європейський Союз визначає дезінформацію однією з найбільших загроз для Європи, що вимагає скоординованої політики протидії дезінформації від усіх країн-членів, ЗМІ, онлайн-платформ, а також міжнародних партнерів [2, с. 174]. Тому в умовах євроінтеграційного курсу України особливої актуальності набуває питання ефективної публічної політики протидії дезінформації з метою захисту інформаційного простору без ризиків для демократичних свобод. Ураховуючи відставання державних регуляторів від сучасних алгоритмів дезінформації, постає гостра потреба в аналізі альтернативних управлінських рішень. Саме перегляд існуючих підходів та їх гармонізація з міжнародними стандартами в контексті євроінтеграції є ключовою умовою для зміцнення демократичної стійкості держави, формування та реалізації дієвої публічної політики протидії дезінформації.

Варто зазначити, що теоретичні підходи та безпекову складову державної політики протидії дезінформації активно досліджували Н. Васюк, Л. Гасвська [2], Б. Гривнак, І. Лопушинський, І. Сапіжак [3]. Проте, попри ґрунтовність їхніх праць у контексті визначення загроз, конкретні альтернативи публічної політики протидії дезінформації не стали предметом аналізу, що обумовлює актуальність теми.

Мета – запропонувати можливі альтернативи публічної політики протидії дезінформації та обґрунтувати вибір найбільш оптимальної альтернативи для зміцнення інформаційної безпеки держави.

Гривнак Б., Лопушинський І., Сапіжак І. визначають дезінформацію як «спосіб психологічного впливу, що полягає в намірі надання об'єкту такої інформації, яка вводить його в оману щодо справжнього стану справ, та створює викривлену реальність;... поширення перекручених, не повних або свідомо неправдивих відомостей для досягнення пропагандистської, військової (введення противника в оману), комерційної або іншої мети» [3, с. 56].

Дезінформація завжди має три ознаки: свідому неправдивість, навмисне введення людей в оману та завдання шкоди суспільним інтересам [3]. Серед основних психологічних методів впливу, що використовуються агресором, варто виділити «ефект первинності» (пріоритет першої почутої новини), «заговорювання» (перенасичення інформаційного поля другорядними новинами для відвернення уваги) та упереджене подання фактів.

Публічну політику протидії дезінформації можна вважати комплексом державних заходів і стратегій, спрямованих на запобігання, виявлення та нейтралізацію умисно поширюваної неправдивої інформації (дезінформації), що загрожує національним інтересам, безпеці та довірі громадян; а також прийняттям політичних рішень, виробленням стратегічних комунікацій, інформаційною підтримкою громадянського суспільства, сприянням розвитку критичного мислення [4, с. 83]. Законодавством визначено основні завдання державної політики у сфері медіа, зокрема: «забезпечення достовірності та збалансованості подання інформації, гарантування вільного і відкритого обговорення суспільно важливих проблем, політична, економічна та ідеологічна багатоманітність ...» [6, ст. 5, п.1].

Порівняльний аналіз альтернатив політики здійснюється за критеріями результативності, ефективності, справедливості, політичної та адміністративної здійсненності [1, с. 72-73]. Для удосконалення публічної політики протидії дезінформації нами пропонується три альтернативи:

- Альтернатива 0 (Підтримка існуючого стану. Статус-кво) базується на виконанні чинного законодавства, зокрема Стратегії інформаційної безпеки [7]. Аналіз відсутності дії передбачає роботу вже створених інституцій: Центру протидії дезінформації при РНБО, Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, а також національного проєкту «Фільтр» [5; 8]. Ця модель є стабільною та не потребує нових витрат, проте її результативність часто є реактивною – вона бореться з наслідками фейків, замість запобігання появі.

- Альтернатива 1 (Жорстке регулювання) полягає у запровадженні жорсткого законодавчого регулювання та контролю. Ця модель передбачає встановлення кримінальної відповідальності за поширення дезінформації, оперативне блокування анонімних ресурсів (зокрема в Telegram) та ідентифікацію авторів великих інфоканалів. Хоча цей підхід дозволяє швидко реагувати на загрози, він несе значні ризики обмеження свободи слова та складності у технічній реалізації через використання VPN.

- Альтернатива 2 (Суспільна стійкість) орієнтована на розбудову суспільної стійкості. Ця альтернатива фокусується на формуванні «інформаційного імунітету» через масштабне навчання медіаграмотності, впровадження

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ
 тактики «пребункінгу» (випереджального спростування) та співрегулювання з технологічними платформами відповідно до стандартів ЄС.

На підставі порівняльного аналізу альтернатив публічної політики протидії дезінформації за п'ятьма зазначеними критеріями виявлено перевагу Альтернативи 2 «Суспільна стійкість» (14 балів) над Альтернативою 1 «Жорсткого регулювання» (8 балів) (табл. 1). Попри зовнішню привабливість швидких заборон, альтернатива 1 має низьку ефективність через високі витрати та ризики порушення фундаментальних прав людини. Натомість інвестиції в критичне мислення та медіаграмотність забезпечують тривалий ефект, оскільки усувають першопричину вразливості населення до маніпуляцій, що повністю корелює з європейським підходом до розбудови когнітивної безпеки.

Оптимальним механізмом реалізації цієї моделі в межах виконання рекомендацій Європейської Комісії є посилення статусу проекту «Фільтр» до рівня державної програми та гармонізація українського інструментарію перевірки контенту.

Таким чином, пріоритетом публічної політики протидії дезінформації в умовах євроінтеграції має стати перехід від реактивного «гасіння пожеж» до формування демократичної стійкості за міжнародними стандартами. Альтернатива 2, орієнтована на розбудову суспільної стійкості, дозволить не лише нейтралізувати ворожі впливи, а й забезпечити зміцнення інформаційної безпеки України як повноправного члена європейської цифрової спільноти.

Таблиця 1

Порівняння альтернатив публічної політики протидії дезінформації

Критерії порівняння	Оцінка варіанта (альтернативи) політики		
	Альтернатива 0 «Статус-кво»	Альтернатива 1 «Жорстке регулювання»	Альтернатива 2 «Суспільна стійкість»
Результативність	2	3	2
Ефективність	2	1	3
Справедливість	2	1	3
Політична здійсненність	3	1	3
Адміністративна здійсненність	3	2	3
Сумарна оцінка:	12	8	14
Рейтинг варіанта:	2	3	1

Таблиця складена автором на підставі [1, с. 74]

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз державної політики: підручн. / [кол. авт.]; за заг. ред. В. В. Тертички та Г. Л. Рябцева. Київ : «К.І.С.», 2016. 324 с.
2. Васюк Н. О., Гаєвська Л. А. Реалізація державної політики протидії дезінформації в Україні: організаційно-правові засади. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 16. С. 172-177. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.16.172>
3. Гривнак Б., Лопушинський І., Сапіжак І. Дезінформація як загроза національній безпеці України в умовах неоголошеної російсько-української війни. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2024. № 1. С. 53–63. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-1.07>
4. Лушагіна Т., Столярчук Б. Державна політика України з протидії інформаційно-психологічним загрозам. *Ольвійський форум – 2025 : стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі: матеріали XXII Міжнар. наук. конф. Чорноморського національного університету імені Петра Могили. Серії : Історія та археологія, Політичні науки (16-22 черв. 2025 р., м. Миколаїв) / М-во освіти і науки України ; ЧНУ імені Петра Могили. Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2025. № 1 (1). С. 81-84. <https://doi.org/10.34132/mspc2025.01.10.18>*
5. Національний проєкт «Фільтр» - медіаграмотність. *Міністерство розвитку громад та територій України: офіц. веб-сайт*. 2025, 16 жовт. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/informatsiia-dlia-vpo/derzhavna-dopomoha-dlia-vpo/informatsiina-pidtrymka/natsionalnyi-proiekt-filtr-mediahramotnist>
6. Про медіа: Закон України від 13 грудня 2022 р. № 2849-IX., із змінами... Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2023. №№ 47-50. Ст.120. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-IX#Text> (дата звернення: 19.04.2026)
7. Стратегія інформаційної безпеки: Затверджено Указом Президента України від 28.12.2021 № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>
8. Центр стратегічних комунікацій. Протидія дезінформації та гібридним операціям Росії. URL: <https://spravdi.org/> (дата звернення: 31.03.2026).

Кравченко Анастасія,

студентка групи ДПУА-25, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Олешко Олексій Миколайович**, к.держ.упр., доц.,
доцент кафедри публічного управління та державної служби,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА СУСПІЛЬСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В Україні в умовах повномасштабної війни та дії правового режиму воєнного стану особливої актуальності набуває питання ефективної взаємо-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

дії органів публічної влади з громадськістю. За таких обставин комунікація виходить за межі простого інформування і перетворюється на стратегічний інструмент управління, який прямо впливає на рівень довіри громадян, суспільну стабільність і стійкість державних інституцій.

Цю думку поділяють й дослідниці Грабовець І. та Черноус Л., які зазначають, що «у період воєнного стану комунікаційна стратегія в системі «влада-громадськість» має бути не лише інструментом передачі інформації, а й потужним механізмом мобілізації, підтримки і стійкості. Її структура має враховувати багаторівневу побудову аудиторій, багатоканальність, адаптацію до психологічного стану населення, а її вибір визначається як об'єктивними (безпековими, технічними), так і суб'єктивними (ментальними, політичними) чинниками» [1].

Передусім, необхідно розглянути поняття «стратегічна комунікація». Поняття «стратегічні комунікації» трактується як узгоджене й цілеспрямоване застосування всього спектра комунікаційних інструментів держави, зокрема: публічної дипломатії, зв'язків із громадськістю, військових комунікацій, інформаційно-психологічних операцій та інших заходів, орієнтованих на досягнення і просування державних цілей [3].

Загалом, стратегічні комунікації доцільно виокремлювати як комплексний механізм координації інформаційної діяльності органів публічної влади, спрямований на формування узгоджених повідомлень, ефективну взаємодію з різними цільовими аудиторіями та забезпечення довгострокових управлінських результатів.

Задля того, щоб більш вичерпно зрозуміти сутність стратегічних комунікацій, необхідно визначити ключові складові інформаційної сфери, у межах яких здійснюється державна політика:

1) Сфера інформаційної безпеки – охоплює державну політику у цій галузі, питання безпеки інформації, а також формування і функціонування систем її захисту;

2) Сфера електронного урядування – включає державну політику у сфері цифрового врядування та заходи зі сприяння розвитку громадянського суспільства;

3) Сфера розвитку інформаційного суспільства – передбачає реалізацію національної інформаційної політики та визначення ключових пріоритетів держави в цьому напрямі;

4) Сфера інформатизації – охоплює комплекс взаємопов'язаних організаційних, правових, соціально-економічних, науково-технічних і виробничих процесів, спрямованих на задоволення інформаційних потреб сус-

PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF SOCIAL TRANSFORMATION: OVERCOMING TODAY'S CHALLENGES

пільства через створення й використання сучасних інформаційних систем, мереж і технологій;

5) Сфера забезпечення та захисту інформаційних прав і свобод людини і громадянина;

6) Сфера функціонування і розвитку медіапростору та інші суміжні напрями [2].

Отже, наведені сфери формують цілісну архітектуру інформаційного простору держави, у межах якої реалізуються стратегічні комунікації. Їх взаємозв'язок забезпечує не лише ефективне функціонування інформаційної політики, але і створює умови для узгодженого впливу на громадську думку, захисту інформаційного середовища та підтримки довіри громадян до органів влади.

Таким чином, комплексний характер стратегічних комунікацій обумовлює потребу їх системного впровадження в діяльність органів публічної влади, особливо в умовах кризових викликів.

З огляду на це, значення стратегічних комунікацій в період воєнного стану суттєво зростає, адже інформаційний простір стає ключовим інструментом протидії гібридним загрозам і дезінформації. В умовах збройного конфлікту, інформаційні впливи можуть суттєво змінювати суспільні настрої, рівень довіри до державних інституцій та загальну стабільність у державі, що зумовлює необхідність формування ефективної та узгодженої комунікаційної політики.

Перейдемо до практичних питань реалізації стратегічних комунікацій в Україні. У практичному вимірі реалізація стратегічних комунікацій органів публічної влади в умовах воєнного стану характеризується активним використанням цифрових каналів взаємодії з громадськістю. Зокрема, соціальні мережі, офіційні вебресурси, месенджери та онлайн-брифінги стали основними інструментами оперативного інформування населення.

Загалом, подібний підхід забезпечує швидке донесення важливої інформації, а також сприяє формуванню постійного комунікаційного зв'язку між владою та громадянами.

Водночас, сучасні стратегічні комунікації поступово трансформуються від односторонньої моделі інформування до двосторонньої взаємодії з громадськістю, що передбачає не лише передачу інформації, але й врахування реакцій, потреб і запитів громадян. Це сприяє підвищенню рівня довіри до органів влади та формуванню партнерських відносин між державою і суспільством, що особливо важливо у кризові моменти існування.

Але разом із тим, реалізація стратегічних комунікацій супроводжується низкою проблем, серед яких варто виокремити такі як: поширення дезінформації, інформаційні маніпуляції, недостатній рівень координації між різними органами влади, а також інформаційну перевантаженість населення. Умови воєнного стану лише посилюють ці виклики. Саме тому стратегічна комунікація потребує більш системного підходу до управління інформаційними процесами.

Варто зазначити, що важливим є визначення напрямів удосконалення стратегічних комунікацій органів публічної влади. Найпріоритетнішими напрямками є: 1) підвищення рівня координації між інституціями; 2) забезпечення єдності комунікаційних повідомлень; 3) розвиток професійних компетентностей публічних службовців у сфері комунікації; 4) активне впровадження сучасних цифрових інструментів взаємодії з громадськістю.

Також, не менш важливим є розвиток медіаграмотності населення як елементу протидії дезінформації, адже критичне мислення прямо впливає на стійкість суспільства до інформаційно-психологічних операцій (ІПсО), здатність розрізняти офіційні повідомлення від ворожих вкидів та мінімізацію панічних настроїв у кризові моменти.

Отже, стратегічні комунікації є ключовим інструментом взаємодії органів публічної влади з громадськістю в умовах воєнного стану. Вони забезпечують узгодженість інформаційних повідомлень, підтримують довіру громадян і сприяють стабільності суспільства. Водночас ефективність комунікацій залежить від координації між інституціями, використання сучасних цифрових каналів і врахування психологічного стану населення. Протидія дезінформації та розвиток медіаграмотності громадян є невід’ємною складовою цієї системи. Тож, формування ефективної стратегічної комунікаційної політики є необхідною умовою стійкого функціонування держави в кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Грабовець І., Черноус Л. Стратегія кризової комунікації у системі «влада-громадськість» в умовах воєнного стану в Україні: етапи, чинники, характерні риси. *Grani*. 2025. Т. 28, № 1. С. 216–222. <https://doi.org/10.15421/172526>
2. Ліпкан В. А. Експертний висновок на проект Стратегії розвитку ефективних комунікацій у ЗСУ. URL: <http://goal-int.org/ekspertnij-visnovok-na-proekt-strategii-rozvitku-efektivnix-komunikacij-u-zsu/> (дата звернення: 07.04.2026).
3. Указ Президента України № 555/2015 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року “Про нову редакцію Воєнної доктрини України”». URL.: <http://www.president.gov.ua/documents/5552015-19443> (дата звернення: 07.04.2026).

Курячий Богдан Юрійович,

аспірант кафедри управління та адміністрування,

спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,

Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДРОЗДІЛАМИ ДСНС УКРАЇНИ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

Сучасний етап розвитку державного управління в Україні супроводжується суттєвим зростанням безпекових викликів, серед яких особливе місце займають воєнні загрози, техногенні аварії, природні катастрофи, руйнування об'єктів критичної інфраструктури, внутрішнє переміщення населення та необхідність забезпечення безперервного функціонування систем життєзабезпечення. За таких умов значно посилюється роль Державної служби України з надзвичайних ситуацій як одного з ключових суб'єктів реалізації державної політики у сфері цивільного захисту, безпеки населення та кризового реагування. Особливого значення набуває саме регіональний рівень управління, оскільки саме тут здійснюється практична організація заходів із запобігання, локалізації та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, а також забезпечується координація діяльності всіх залучених інституцій [1].

Система публічного управління підрозділами ДСНС України на регіональному рівні має складний багатокomпонентний характер і передбачає постійну взаємодію значної кількості суб'єктів управління. Йдеться не лише про центральні органи виконавчої влади та територіальні органи ДСНС, а й про місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, правоохоронні органи, медичні установи, військові адміністрації, комунальні служби, аварійно-рятувальні формування, волонтерські організації та представників громадянського суспільства. Така багаторівнева система спрямована на забезпечення належного рівня цивільного захисту населення, стабільного функціонування територій та оперативного реагування на надзвичайні ситуації різного походження [2].

Регіональний рівень управління виступає центральною практичною ланкою реалізації державної політики у сфері забезпечення національної безпеки. Саме тут ухвалюються оперативні рішення щодо евакуації населення, організації рятувальних робіт, функціонування систем оповіщення, розгортання тимчасових пунктів допомоги, забезпечення гуманітарної підтримки постраждалих територій та відновлення базових умов життєдіяльності громад. В умо-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ
вах воєнного стану та постійної нестабільності ефективність саме регіонального управління значною мірою визначає загальний рівень безпеки держави.

Разом із тим практика функціонування підрозділів ДСНС свідчить про наявність низки системних проблем, що знижують результативність управлінських процесів. Однією з найбільш відчутних є недостатня ефективність міжвідомчої координації [3]. У багатьох регіонах спостерігаються випадки дублювання функцій, нечіткого розмежування компетенцій, затримок у прийнятті рішень та несвоечасного обміну інформацією між суб'єктами реагування. Особливо критично це проявляється під час масштабних кризових ситуацій, коли швидкість узгоджених дій безпосередньо впливає на безпеку населення.

Не менш важливою проблемою залишається ресурсне забезпечення територіальних підрозділів ДСНС. Обмеженість фінансових ресурсів, зношеність матеріально-технічної бази, нестача сучасної аварійно-рятувальної техніки, засобів індивідуального захисту, сучасних систем зв'язку та цифрового моніторингу суттєво ускладнюють виконання службових завдань. Найгостріше ці проблеми проявляються у прифронтових, деокупованих та найбільш уражених регіонах, де навантаження на систему цивільного захисту є максимальним.

Окрему групу викликів формує кадрова складова. Високий рівень професійного ризику, постійне психологічне навантаження, дефіцит кваліфікованих кадрів, недостатній рівень мотивації та необхідність безперервного професійного розвитку суттєво впливають на ефективність діяльності підрозділів. За цих умов особливої актуальності набуває розвиток управлінських компетентностей керівників регіональних структур, а також впровадження сучасних механізмів управління персоналом у системі ДСНС.

Серйозною перешкодою для підвищення ефективності управління залишається недостатній рівень цифровізації управлінських процесів. Відсутність єдиних інтегрованих інформаційно-аналітичних систем, фрагментарність інформаційного обміну між службами, обмежене використання геоінформаційних технологій, прогнозних моделей та інструментів ситуаційного аналізу ускладнюють оперативне прийняття управлінських рішень. Поряд із цим потребує оновлення і нормативно-правова база, оскільки частина чинних процедур не відповідає сучасним умовам воєнного стану та принципам адаптивного управління.

Перспективним напрямом удосконалення системи є посилення ролі регіональних комісій з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій, розвиток партнерських механізмів між державою та територіальними громадами, активніше залучення громадських організацій до превентивної діяльності та формування культури безпеки населення. Важливим

також є впровадження сучасних цифрових платформ управління та посилення аналітичної складової прийняття рішень.

Отже, проблематика публічного управління підрозділами ДСНС України на регіональному рівні має комплексний, багатовимірний характер і потребує системного підходу до її вирішення. Пріоритетними напрямками виступають удосконалення міжвідомчої взаємодії, модернізація ресурсного забезпечення, розвиток кадрового потенціалу, цифрова трансформація управлінських процесів та оновлення нормативно-правового регулювання. Формування гнучкої, стійкої та адаптивної системи управління є необхідною передумовою забезпечення ефективного реагування на надзвичайні ситуації та підвищення рівня безпеки населення в умовах сучасних трансформацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дії підрозділів ДСНС України в умовах воєнного стану: Навчальний посібник за загальною редакцією професора Мирослава Коваля. Львів: ЛДУ БЖД. 2023. 306с.
2. Дзюндзюк В. Б. Публічне управління надзвичайними ситуаціями як складова забезпечення сталого регіонального розвитку *Theory and Practice of Public Administration*. 2024. № 2. С. 465-477. DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-24>
3. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В., Порока С. Г. Організаційно-правові засади імплементації механізму цивільного захисту ЄС в Україні в контексті гарантування національної безпеки. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 67-79 DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-06>

Кускова Світлана Вікторівна,

доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Державного біотехнологічного університету;

Кусков Микита Андрійович,

старший викладач
кафедри надійності та міцності машин і споруд ім. В.Я. Аніловича
Державного біотехнологічного університету

ПИТАННЯ ІНТЕРЕСУ СПОЖИВАЧІВ ДО ОНЛАЙН ОСВІТИ

У наш час споживачі виявляють явний інтерес до онлайн-формату отримання послуг, у тому числі це справедливо по відношенню до освітніх послуг. Зараз у споживання освітнього контенту онлайн залучено університети, які частково зберегли такий формат для підготовки бакалаврів і магістрів, та активно експлуатують його у напрямку додаткової професійної освіти (бізнес освіти).

Крім університетів у цьому напрямі великими гравцями виступають освітні онлайн-платформи. Попит на онлайн освіту суттєво зріс у період пандемії, коли через введені обмеження онлайн формат був практично безальтернативним. У 2022 р., коли Росія повномасштабно напала на Україну, попит на освітні послуги на онлайн-платформах продемонстрував відносно скорочення, а далі знову почав демонструвати зростання.

Більшість великих освітніх онлайн-майданчиків пропонують послуги, сфокусовані на широкому спектрі споживчих запитів, а саме проблематиці професійного зростання, психології, особистого розвитку та дозвілля. На таких платформах потенційним споживачам пропонується понад 10-13 тис. різних навчальних курсів.

Точних даних про загальний обсяг виручки ринку онлайн-освіти в Україні на 2025 рік у відкритих джерелах немає. Проте відомо, що у 2024-2025 навчальному році дистанційно навчалися від 400 до 450 тисяч дітей у середині країни та близько 350 тисяч – за кордоном. Дистанційне навчання: Загальна кількість школярів, які навчаються онлайн, оцінюється майже в 1 млн осіб (приблизно 600 тисяч в Україні та 400 тисяч за кордоном).

Зростаючим сегментом є також напрямок онлайн освітніх послуг для дітей та перспективною є мовна підготовка (вивчення іноземних мов) для дітей та дорослих.

Прогнозуємо, що сегмент бізнес-освіти, ділових професійних послуг в Україні теж зростатиме та відновлюватиме попит, оскільки закордонні гравці розширили ринок і тепер, при відновленні інтересу до додаткової професійної освіти у розширенні професійних компетенцій, цей запит задовольнятимуть українські учасники ринку онлайн освіти.

Відповідно, можна зробити висновок, що генератором інтересу до онлайн освіти послужили ковидні обмеження, які спровокували запит на новий, доступний і зручний формат їх надання. Тимчасове зниження інтересу до онлайн навчання в корпоративному сегменті перестало проявляти себе і попит практичних відновився.

Загалом, аналізований ринок слід ідентифікувати як перспективний попит на послуги, пропоновані на якому в пролонгованій перспективі зростатиме. Такий попит, на нашу думку, пояснюється зацікавленістю у розширенні кар'єрних можливостей, націленості на професійне зростання, виборі траєкторій дозвілля. Це, у свою чергу, опосередковує інтерес для різних гравців, представлених на даному ринку, пролонгувати і розширювати свою присутність на ньому.

Вважаємо, що далі ринок онлайн освіти в Україні зростатиме і це також пов'язано з розвитком передових цифрових технологій, штучного інте-

лекту, віртуальної та доповненої реальності. Ми, у свою чергу, плануємо по-
дальше дослідження цього перспективного спрямування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Управління розвитком соціально-економічних систем : матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 05-06 березня 2026 року). Харків : ДБТУ. 2026. 575 с.

2. Advances in Design, Simulation and Manufacturing VIII: Proceedings of the 8th International Conference on Design, Simulation, Manufacturing : The Innovation Exchange, DSMIE-2025, June 17–20, 2025, Porto, Portugal-Volume 3: Materials Engineering and Engineering Education

3. Кусков С. В., Кусков М. А. Вплив цифрової економіки на формування у суспільстві. *Управління розвитком соціально-економічних систем*. 2025. С. 278–290.

Кухарчук Петро Михайлович,

*к.держ.управ., доц., доцент кафедри публічного управління та адміністрування
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти»*

МЕХАНІЗМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ТА СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Трансформація публічної політики та системи публічного управління в Україні є багатовимірним процесом, зумовленим комплексом внутрішніх та зовнішніх чинників, що визначають вектор розвитку державності, демократичних інститутів та громадянського суспільства. В умовах глобалізаційних викликів, євроінтеграційних прагнень, а також безпрецедентних безпекових загроз, пов'язаних із повномасштабною збройною агресією російської федерації, дослідження механізмів такої трансформації набуває особливої актуальності та практичної значущості. Сучасна парадигма публічного управління вимагає переосмислення традиційних підходів до формування та реалізації державної політики, впровадження інноваційних інструментів взаємодії між державою, бізнесом та громадянським суспільством, а також забезпечення ефективності, прозорості та підзвітності владних інституцій на всіх рівнях управління.

На нашу думку, трансформація публічної політики в Україні має розглядатися крізь призму кількох взаємодоповнюючих теоретико-методологічних підходів, серед яких ключове місце посідають неоінституціоналізм, концепція належного врядування (good governance), теорія мережевого управління (network governance) та концепція нового публічного менеджменту (New Public Management). Неоінституціональний підхід дозволяє аналізувати роль формальних та неформальних інститутів у процесі форму-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

вання публічної політики, виявляти інституційні пастки та бар'єри, що гальмують реформаторські процеси. Концепція належного врядування акцентує увагу на принципах верховенства права, участі громадян, підзвітності, прозорості, ефективності та стратегічного бачення як фундаментальних засадах функціонування системи публічного управління. Мережевий підхід дозволяє осмислити нові форми горизонтальної взаємодії між суб'єктами публічної політики, що виходять за межі традиційної ієрархічної моделі державного управління. Синтез зазначених підходів формує комплексну методологічну рамку для дослідження трансформаційних процесів у сфері публічного управління в Україні.

Крім того, інституційні механізми трансформації публічного управління в Україні охоплюють сукупність нормативно-правових, організаційних та процедурних інструментів, спрямованих на модернізацію державних інституцій та підвищення якості управлінських процесів. До ключових інституційних механізмів належать:

По-перше, реформа державної служби, спрямована на деполітизацію, професіоналізацію та меритократичний принцип добору кадрів, що знайшла своєнормативне закріплення у Законі України «Про державну службу» (2015) [1] та подальших змінах до нього. Впровадження конкурсного відбору, системи оцінювання результатів службової діяльності, підвищення кваліфікації державних службовців є важливими складовими цього механізму.

По-друге, децентралізація влади як фундаментальний інституційний механізм, що передбачає перерозподіл повноважень, ресурсів та відповідальності між центральним, регіональним та місцевим рівнями управління. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади, створення територіальних громад, передача значного обсягу повноважень та фінансових ресурсів на місцевий рівень є одним із найбільш масштабних трансформаційних процесів сучасної України.

По-третє, реформа системи центральних органів виконавчої влади, спрямована на оптимізацію їх структури, усунення дублювання функцій, розмежування політичних та адміністративних функцій, впровадження стратегічного планування та програмно-цільового підходу до формування та реалізації державної політики.

По-четверте, формування антикорупційної інфраструктури, що включає створення та функціонування спеціалізованих антикорупційних органів (Національне антикорупційне бюро України, Спеціалізована антикорупційна прокуратура, Вищий антикорупційний суд, Національне агентство з питань запобігання корупції), впровадження системи електронного декла-

рування, механізмів захисту викривачів корупції та інших інструментів протидії корупційним практикам у сфері публічного управління.

Поряд з тим, цифрова трансформація системи публічного управління є одним із найбільш динамічних та результативних механізмів модернізації публічної політики в Україні. Впровадження електронного урядування, розвиток цифрових публічних послуг, створення єдиної цифрової екосистеми взаємодії громадян із державою суттєво змінюють характер та якість публічного управління.

Слід наголосити, що ключовим здобутком цифрової трансформації є створення та розвиток єдиного порталу державних послуг «Дія» та відповідного мобільного застосунку, який забезпечує доступ громадян до широкого переліку адміністративних послуг в електронному форматі, цифрових документів, а також інструментів електронної демократії (зокрема, електронних петицій та опитувань). Платформа «Дія» отримала міжнародне визнання як інноваційний проєкт у сфері цифровізації державних послуг [2].

Насамперед, на сьогодні трансформація публічної політики в Україні нерозривно пов'язана з розвитком механізмів участі громадянського суспільства у процесах прийняття управлінських рішень. Демократизація публічного управління передбачає перехід від патерналістської моделі взаємовідносин між державою та суспільством до партнерської моделі, заснованої на принципах діалогу, співучасті та спільної відповідальності.

Серед основних механізмів участі громадянського суспільства у публічній політиці слід виокремити: функціонування громадських рад [3] при органах виконавчої влади як консультативно-дорадчих органів; проведення публічних консультацій та громадських обговорень проєктів нормативно-правових актів; участь представників громадськості у роботі конкурсних комісій, робочих груп та дорадчих органів; реалізацію права на електронні петиції; функціонування інститутів громадського контролю та моніторингу діяльності органів влади; розвиток партисипативного бюджетування на рівні територіальних громад; діяльність аналітичних центрів (think tanks) та їх вплив на формування порядку денного публічної політики.

Особливу роль у процесах трансформації публічної політики відіграють організації громадянського суспільства, які виступають не лише як суб'єкти громадського контролю, але й як повноцінні партнери держави у реалізації реформ, наданні суспільно значущих послуг, здійсненні моніторингу та оцінювання ефективності державних програм. Волонтерський рух [4], що набув безпрецедентного масштабу в умовах збройної агресії, продемонстрував потужний потенціал самоорганізації громадянського суспільства та його здатність компенсувати інституційні слабкості державного управління.

Крім того, європейська інтеграція є потужним зовнішнім чинником та каталізатором трансформаційних процесів у сфері публічної політики та публічного управління в Україні. Отримання Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі (червень 2022 р.) та початок переговорного процесу надали нового імпульсу реформам та визначили чіткі орієнтири для модернізації системи публічного управління відповідно до європейських стандартів та принципів.

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України, розпочата 24 лютого 2022 року, створила безпрецедентні виклики для системи публічного управління та стала потужним каталізатором її трансформації. Введення воєнного стану зумовило необхідність оперативної адаптації механізмів публічного управління до умов воєнного часу, що виявилось у кількох ключових напрямках.

Попри значний прогрес у реформуванні системи публічного управління, Україна стикається з низкою системних викликів, що потребують комплексного вирішення. Серед основних викликів слід виокремити: *незавершеність інституційних реформ та ризики реверсу реформаторських змін; збереження елементів патримоніальної управлінської культури та неформальних практик, що суперечать принципам належного врядування; недостатній рівень координації між різними рівнями та секторами публічного управління; виклики, пов'язані із забезпеченням балансу між централізацією управління в умовах воєнного стану та збереженням демократичних принципів та децентралізованої моделі управління; необхідність масштабної розбудови інституційної спроможності органів публічного управління для виконання завдань повоєнного відновлення та євроінтеграції; проблеми відтоку кваліфікованих кадрів із системи публічного управління внаслідок міграційних процесів та мобілізації; необхідність забезпечення інклюзивності публічної політики та врахування інтересів вразливих груп населення, зокрема внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, боротьби з корупцією* [5].

Перспективи подальшої трансформації публічної політики та системи публічного управління в Україні визначаються спроможністю держави та суспільства забезпечити системність та послідовність реформ, ефективно використати можливості євроінтеграційного процесу.

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 17.04.2026).
2. Про Національну програму інформатизації Закон України; Програма від 01.12.2022 № 2807-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-20#Text> (дата звернення 17.04.2026).

3. Типове положення про громадську раду при центральному, місцевому органі виконавчої влади постановою Кабінету Міністрів України від 15 жовтня 2004 р. № 1378 URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/10242020> (дата звернення 17.04.2026).

4. Про волонтерську діяльність Закон України від 19.04.2011 № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (дата звернення 19.04.2026).

5. Про запобігання корупції Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення 19.04.2026).

Лампак Лариса Іванівна,

директор Ліцею № 3 Тростянецької міської ради, м. Тростянець Сумської області;

Медведєв Ігор Анатолійович,

*к. держ. упр., доцент, практичний психолог
ліцею № 3 Тростянецької міської ради, м. Тростянець Сумської області*

ВПЛИВ ОСВІТИ НА СТВОРЕННЯ ПСИХОЛОГІЧНО-ІНФОРМАЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА В УМОВАХ ВІЙНИ

XXI столітті принесло в Україну нову складну багатоаспектну проблему, війну з російським агресором, що триває з 2014 року. В сучасному реальному середовищі освіта на рівні держави, області, територіальної громади мають свої специфічні риси, змістовні характеристики, та інші параметри того, що з позиції державного управління та теорії психології важливо усвідомлювати. Війна масштабна та суттєво впливає на функціонування закладів освіти. Зміст, спрямованість та реалізація позитивного впливу на психологічно-інформаційне, психологічне середовище звичайно змінюється під час війни. В кожній із областей України освітній та психологічний та інформаційний портрет території має свої риси. Ці риси мають як позитивне так негативне значення. Психологічно-інформаційне середовище це складова національної культури (Белявцева, Медведєв 2021: 24).

За час повномасштабного вторгнення увесь світ усвідомив, що збереження матеріальної та нематеріальної культурної спадщини важливе для безпеки України. Працівники галузі освіти, люди чия діяльність пов'язана із гуманітарною сферою усвідомили, що проблеми з якими доводиться стикатися під час військових дій мають глобальний та довготривалий характер. Слід зазначити, що з позиції державного управління та теорії психології, проблема негативного або ж позитивного впливу війни в українській науковій літературі не досліджувалася.

У вітчизняній (власне українській) науці над проблемою державного управління психологічно-інформаційним середовищем з позиції теоретичних та методологічних аспектів системного аналізу в управлінні галуззю освіти та інформаційної політики займалися такі вчені як: В. Корженко, А. Дегтяр та ін. Над проблемами розвитку управлінні галузями освіти та інформаційної політики працювали такі представники історичної, педагогічної, філософської та управлінської думки як: М. Євтух, О. Бугачук, О. Горпинич, Г. Ніколаї, С. Моцак та ін. Наукові погляди, вище згаданих дослідників змістовно висвітлюють основні принципи та закономірності, за якими здійснюється системне управління освітньо-інформаційним середовищем у мирний час, але їх дослідження не стосувалися проблем, з якими стикається державний службовець, педагог, творчий працівник у військовий час (Медведєв, 2023: 19).

Разом з тим, у теорії психології та українській управлінській науці залишаються невирішеними питання розробки механізмів та інструментів, протидії негативного впливу війни на освітньо-інформаційний простір (середовище). З позиції публічного управління в українській науці мало дослідженими залишаються питання негативного впливу на галузь освіти, як гібридної війни так і негативного впливу на матеріальну та нематеріальну культурну спадщину бойових дій. Науковці галузі психології, такі як А. Вертель, Н. Єрмакова, С. Пухно та ін., намагаються напрацювати механізми та інструменти позитивного психологічного впливу на публічне управління галуззю освіти під час військових дій. Поки для філософів, психологів, педагогів в Україні залишаються невизначеними питання специфічних особливостей публічного управління галуззю освіти у військовий час на державному, регіональному та місцевому рівнях. Часові межі російсько-української війни в Україні у XXI столітті з позиції часу вимірюються роками, а то й десятиліттями. З позиції ідеології, історії, психології, публічного управління та інших наук вчені усвідомлюють, що війна ця на всіх її фазах не була війною громадянською, а з самого початку її (з 2014 року) була війною загарбницькою.

Разом з тим, більшість представників науки державного управління та теорії психології вважають, що гібридна війна з боку російського агресора триває декілька десятиліть. Одним з напрямків цієї війни є напрямок психологічно-інформаційний. Опоненти будуть підкреслювати, що негативні впливи на освіту та інформаційну політику України з боку російського агресора слід вимірювати століттями.

Всі роки незалежності України, з 1991 по 2026 рік тривала і триває неоголошена гібридна війна. Негативні впливи агресора на економіку, психологію, освіту, культуру і науку України були цілеспрямованою агресивною

дією на всі галузі суспільного життя в Україні. Напрямки негативних впливів відчувалися на національному, регіональному й місцевому рівнях. Нас з позиції державного управління протидії цим негативним впливам цікавить на даним момент галузь освіти та інформаційної політики. Найбільш міцний та масштабний вплив на регіональному рівні відчувався на території Автономної республіки Крим. Агресор не тільки мав у місті Севастополь потужну військову базу, але й десятиліттями впроваджував на території Автономної республіки свою загарбницьку освітню та інформаційну політику. На тлі того, що Україна не могла повною мірою реалізувати в АР Крим інформаційно-психологічну, культурну, освітню та іншу безпеку агресор активно використовував елементи гібридної війни. Роздача російських паспортів, активізація експансії російськомовної освіти, культури були тими інструментами, за допомогою яких підривалася інформаційна та культурна безпека Української держави. Так на 2011 рік в АР Крим закладів освіти українською мовою майже не було. Чисельність таких закладів в дошкільній, середній, професійно-технічній та вищій освіти рахувалася на одиниці. Завдяки агентам впливу агресора, які були й серед чиновників від державного управління так і серед депутатів рад всіх рівнів не були задіяні механізми національної безпеки держави, регіонів, територій, кожного конкретного громадянина окремо. Засилля російськомовного культурного продукту (фільмів, книжок, підручників) було десятиліття нормою й базувалося на недостатній фінансовій спроможності української влади на всіх рівнях. Лобі для російської освіти та культури створювалося на інституціональному рівні. Системно впливати та нищити українську освіту та культуру на рівні областей та районів вважалося нормою. Апарат державної служби, який формувався за партійною або ж традиційною позицією зберігався не тільки до 2014 року. Не менш важливим стає сьогодні психологічна та інформаційна робота, що лежить у площині політики держави в галузі релігії. Україна, як демократична, конституційна держава забезпечувала свій рух в Європу як країна багатонаціональна, та країна що реалізує на всіх рівнях свободу віри та совісті. Агресор веде проти України війну на знищення. Коли військовими цілями стають об'єкти освіти (дитячі садки, школи, виші), об'єкти культури такі як музеї в Сковородинівці та Куп'янську, то слід вважати, що ворог вбачає важливим для себе руйнувати культурну спадщину та освітню мережу.

Отож, державним органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування слід звернути увагу на посилену безпеку не тільки об'єктів критичної інфраструктури, а й об'єктів матеріальної та нематеріальної культурної спадщини, психологічні центри.

Унікальний досвід розробки організаційного механізму публічного управління галуззю освіти та культури на територіальному рівні розроблено в м. Тростянець Охтирського району Сумської області. Експериментальним майданчиком для впровадження та реалізацією цього механізму стала вся територія Тростянецької громади. Місто Тростянець Сумської області було окуповане російським агресором 24.02.2022 року. З перших днів окупації керівники галузі освіти та відповідальні особи почали працювати над питаннями збереження та евакуації дітей та культурних цінностей, забезпечення людей хлібом. Частина працівників закладів освіти, у перші дні окупації працювала дистанційно. Це стосується, перш за все, педагогічних працівників. Технічні працівники, які були відповідальними за підтримання опалення, теж були вимушені відвідувати свої робочі місця, для забезпечення підтримання безпеки в закладах. Такий режим підтримувався в м. Тростянець Сумської області до 08.03.2023 року, до тих пір, поки здійснювати будь-який контроль за закладами освіти та культури стало неможливо, й потрібно було, або ж за допомогою гуманітарних коридорів покидати місто, або ж виходити на контрольовані ЗСУ території, або ж здійснювати свою діяльність у підпіллі. Разом з тим, працівники Ліцею № 3 Тростянецької міської ради, що знаходилися в м. Тростянець намагалися підтримувати зв'язок не тільки один з одним, а й представниками органів місцевого самоврядування, командирами територіальної оборони, органами публічної влади на рівні області та столиці. Робота була зосереджена на спостереженні за станом об'єктів культурної спадщини, закладами освіти, їх станом.

У підсумку, можна зробити висновки, що з позиції державного управління галуззю освіти та теорії психології в умовах війни потрібно вийти на усвідомлення системного підходу до даної проблеми. Галузі освіти та інформаційної політики мають для забезпечення безпеки держави виключно важливе значення. Позитивні впливи на освіту, інформаційну політику є важливими й повинні здійснюватися як на загальнодержавному, так і на рівні областей.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белявцева С. С., Медведєв І. А. Публічне управління галуззю культури (на прикладі Тростянецької ОТГ Сумської області). *Інновації в науці: сучасний вимір : матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет конференції молодих дослідників*. Суми. Сумський ОІППО. 2021. С. 33–37.
2. Медведєв Ігор. Григорій Сковорода: стежки, візії та творчість як складові освітньо-наукової діяльності музею (на прикладі музейно-меморіального комплексу в с. Боголюбове Тростянецької ОТГ. *Сумщина: від минулого до сьогодення : матеріали історико-краєзнавчої конференції закладів професійної (професійно-технічної) освіти*. (Суми, 26 листопада 2022 року). ред. колегія : Г. І. Докторович, О. П. Смоленко. / за наук. ред. С. І. Моцак. Суми : ФОП Литовченко Є.Б., 2023. С. 19–23.

Малярчук Єва Олександрівна,

*головний спеціаліст відділу реалізації програм управління утвердження
української національної та громадянської ідентичності
Міністерства молоді та спорту України*

АДВОКАЦІЙНІ КАМПАНІЇ ЯК МЕХАНІЗМ ВПЛИВУ МОЛОДІ НА ПРОЦЕСИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІСЦЕВОГО РІВНЯ

Роль української молоді є надзвичайно важливим чинником у процесах становлення нашої держави та формуванні вектору її руху. Проте часто такий вплив був стихійним, загальнонаціональним та сприймався як такий, що потребує підтримки та опіки. У процесі становлення українського громадянського суспільства, що проходить в умовах безпрецедентних трансформацій та подоланні викликів повномасштабної війни роль молоді набула суб'єктності з позиції сприйняття її як майбутнього держави. На цьому етапі молоді люди починають активний діалог із державою уже на рівні публічного управління територіальних громад. Ця якісна зміна форми громадянської участі та комунікації підтверджується даними загальнонаціонального дослідження за 2025 рік: показник відчуття особистої агентності (спроможності впливати на зміни в громаді) серед молоді зріс із 32% у 2024 році до 44% у 2025 році. Водночас відсоток тих, хто декларує свою готовність особисто долучитися до процесів відновлення своїх громад, сягає 77%. Це свідчить про те, що наявний людський капітал потребує системного механізму реалізації, що дозволить молоді активно впливати на публічне управління. Проблема полягає в тому, що наявні механізми громадської участі (петиції, звернення, консультації) часто є фрагментарними, що не забезпечує сталого впливу на прийняття управлінських рішень. Це зумовлює необхідність дослідження адвокаційних кампаній як механізму впливу молоді, здатного забезпечити її суб'єктність на процеси публічного управління. Метою є обґрунтувати механізм адвокаційних кампаній як комплексного інструменту формування громадської активності та участі в процесах публічного управління.

Адвокаційна кампанія є комплексом дій, що інтегрує наявні інструменти участі у єдиний механізм з метою вплинути на процес реалізації політики та прийняття рішень задля покращення якості життя громади та її розвитку на будь-якому рівні. Інституціоналізація адвокації як інструменту впливу та чинника демократичного процесу пов'язана з положеннями Європейської хартії про участь молоді. В українському законодавстві адвокація також має правову рамку: у Національній молодіжній стратегії до 2030 року йдеться

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ про розвиток суб'єктності молоді, зокрема і через участь у житті суспільства, територіальних громад та вплив на рішення, що стосуються її життя; Закон України «Про основні засади молодіжної політики» легітимізує можливість впливу молоді у питаннях формування та реалізації саме молодіжної політики. Однак у публічному управлінні дефініція «адвокація» замінена на «механізми участі», «активна участь» та «вплив на прийняття рішень».

Адвокаційна кампанія має великий вибір інструментів для взаємодії з владою, які використовуються на різних рівнях і часто в довільному порядку залежно від особливостей адвокаційної кампанії. Наприклад, на перших етапах – визначенні цілі, аналізі ситуації та визначенні ключових елементів – за потреби можна скористатися правом на інформаційний запит, задля ефективного оперування важливими даними. Наступним кроком є потреба заявити для представників влади про наміри громадян, що найчастіше можна зробити через звернення громадян (часто використовують колективну форму такого звернення, аби показати масштабність зацікавлених у вирішенні проблеми) або ж через підписання петиції. Опісля цих дій є ймовірність закінчення адвокаційної кампанії у випадку, якщо представники влади чи посадова особа взяли рішення до виконання і не відхилили запит. У протилежному випадку справі надають суспільного розголосу: якщо раніше про кампанію могли знати лише її ініціатори, то тепер до неї залучають журналістів. Розпочинається інформаційний етап, що може супроводжуватися формами прямої дії ненасильницького протесту. Наступним етапом стане повторне звернення, яке повинно вивести кампанію на рівень комунікації між громадянами та владою. Наприклад, ініціація громадських слухань. У цьому і полягає особливість адвокаційної кампанії – після умовної «невдачі» у використанні традиційного інструменту кампанія не завершується, а застосовує інші доступні методи дії, що триває доти, доки кампанія не досягне мети: перетворить суспільний запит у конкретне управлінське рішення. Саме ця особливість – використання усіх інструментів комплексно – робить адвокаційну кампанію дієвим механізмом громадської участі, що може забезпечити сталий вплив на прийняття управлінських рішень.

Практичне застосування адвокаційних кампаній підтверджує дієвість та використання цього механізму впливу молоді на процеси публічного управління. Репрезентативним підтвердженням є звіт «Відновлення молодіжної політики в умовах війни» за 2024 рік громадської організації «Покоління Ю». Звіт базується на аналізі впровадження адвокаційних кампаній молоддю у територіальних громадах, що перебувають у процесі відновлення після окупації та є прикордонними або ж і прифронтовими регіонами. У 20 цільових громадах Київщини, Чернігівщини та Сумщини було проведено 20

Шкіл адвокації (дводенних навчальних заходів, метою яких було розповісти учасникам про інструмент адвокації та розробити і впровадити адвокаційну кампанію у межах їх громади з менторською підтримкою) та 20 адвокаційних кампаній. Проект охопив 101 випускника проекту, серед яких було проведено опитування. За результатами опитування 9% респондентів оцінили свою залученість у прийнятті рішень, що стосуються участі у громадському житті на найвищому рівні (5 з 5 можливих балів). Проте важливим є те, що лише 7,7% молоді визнали, що зовсім не залучені до цього процесу. Це свідчить про те, що 83,3% опитуваної молоді регіонів Київщини, Чернігівщини та Сумщини є потенційно активним людським капіталом, що зацікавилися навчанням адвокаційних інструментів впливу. Зацікавленість в механізмі адвокації підтверджує і те, що після завершення Школи адвокації 77,2% учасників слідкують за діяльністю органів влади. Моніторинг діяльності влади – це водночас і кінцевий етап адвокаційної кампанії, і ймовірність початку нової. Такий відсоток демонструє перетворення короткострокового інтересу на своєрідну звичку, механізм, який є дієвим, а отже, матиме довгострокове використання.

Звіт також важливий у контексті географічної специфіки громад: молодь прикордонних та деокупованих територій зацікавлена та готова долучатися до розвитку громади. Проте за результатами звіту популярними темами кампаній було запровадження Молодіжного бюджету участі, програми стажування в органах місцевої ради, та створення молодіжного простору. Молодь вирішила використати першу можливість реалізувати адвокаційну кампанію не на фізичний об'єкт, а саме на можливість отримати знання про те, як вони можуть системно впливати на процеси прийняття рішень. Це демонструє зрілість та бажання молоді розуміти, як функціонує місцева влада, та впливати на процеси публічного управління.

Одним з найбільш показових прикладів успішної реалізації адвокаційної кампанії, що була ініційована молоддю у межах проекту «Покоління Ю» є відновлення прямого залізничного сполучення Славутич-Київ, яке було скасоване через повномасштабне вторгнення. Це ускладнювало переміщення пасажирів, особливо студентів, які навчалися у Києві. Ініціативна молодь розгорнула кампанію: подала інформаційний запит до АТ «Укрзалізниця» з проханням надати інформацію про пасажиропотік за напрямком. Дані було використано при написанні петиції. Після проведення інформаційної кампанії було зібрано необхідну кількість голосів для розгляду петиції міською радою, яка, в свою чергу звернулася до Міністерства інфраструктури й «Укрзалізниці». Кейс мав успіх після візиту Президента до Славутича і його доручення відповідним структурам розв'язати проблему. Уже в травні 2024 року пряме залізничне сполучення Славутич-Київ було відновлено. Ініціа-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

тива відновлення прямого залізничного сполучення демонструє, як активність молоді через наявні інструменти впливу та їх використання у комплексі трансформувалася у вплив на публічну політику та фахове рішення.

З огляду на вищезазначене, приклад успішної адвокаційної кампанії у Славутіч демонструє, що критерієм результативності є комплексна підготовка, яка поєднує фаховий аналіз даних, взаємодію з усіма суб'єктами прийняття рішень та зацікавленими сторонами, підготовку якісного інформаційного супроводу. Для підвищення ефективності механізмів участі пропонується впровадження аналітично-орієнтованого підходу до молодіжної адвокації через інтеграцію спеціалізованих освітніх курсів у навчальні плани підготовки студентів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». Впровадження такого освітнього компоненту дозволить перетворити активну громадянську позицію у дієвий механізм впливу молоді на процеси публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітичний звіт «Відновлення молодіжної політики в умовах війни» за 2024 рік ГО «Покоління Ю». URL: https://drive.google.com/file/d/1Ej1Jhs_XfHf1y3aKRcvCUCMwJV2VpZEv/view
2. Вплив війни на молодь в Україні 2025: аналітичний звіт ПРООН. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2026-03/impact_of_war_on_youth_in_ukraine_2025.pdf
3. Національна молодіжна стратегія до 2030 року : Указ Президента України від 12 березня 2021 року № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text>
4. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27 квітня 2021 року № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>

Мартиненко Василь Миколайович,

д. держ. упр., к. е. н., проф.,

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

«ОРГАНІЗАЦІЇ МАЙБУТНЬОГО»: ІДЕЯ СОЦЮКРАТІЇ - ВЛАДА ВСІХ І КОЖНОГО ЗОКРЕМА

Ніщо не зупинить ідею, час якої настав.

Віктор Гюго

Актуальні проблеми розвитку управлінських систем все більше стають не стільки проблемами сучасності, скільки вже споконвічними проблемами. Управління як універсальне соціальне явище, що забезпечує організацію суспільної діяльності, присутнє на всіх рівнях і у всіх сферах людської життєдіяль-

ності – від сім'ї, невеликої організації чи крупної компанії до територіальної громади і цілої країни з багатьма мільйонами, десятками і сотнями мільйонів громадян. Згадаймо, що управлінські системи формувалися і розвивалися в умовах повного нерівноправ'я і саме їх наявність зберігала необхідні умови для такого нерівноправ'я, коли одні люди управляли іншими, коли доля багатьох людей залежала від суб'єктивної волі однієї людини або незначної групи людей. Така управлінська система за своєю сутністю завжди передбачала наявність *суб'єкта* управління наділеного владними повноваженнями і його *об'єкта*, а за своїм характером завжди була і залишається *автократичною*.

На основі такої споконвічної практики автократичного управління в умовах становлення та розвитку індустріального суспільства (кінець XVIII – поч. XX ст.) формувалася *класична теорія організації та управління* (родоначальники – *Ф. Тейлор* – школа наукового управління, *А. Файоль* – школа адміністрування, *М. Вебер* – школа бюрократичного управління), яка ґрунтується на універсальних принципах управління, раціоналізації праці та чіткій ієрархічній структурі організації. Суть класичної теорії управління зводиться до розвитку суб'єкт-об'єктних управлінських технологій, що сприяють підвищенню ефективності через функціональний поділ праці, жорстку дисципліну та ігнорування людського фактору (люди розглядалися як «придаток до машини»), що, у свою чергу, забезпечувало збереження і розвиток нерівноправних відносин між людьми в групі, в колективі, в суспільстві.

Резюмуючи сказане, варто зазначити, що ніяка суб'єкт-об'єктна система управління, яка є за своєю сутністю автократична, як би ми її не вдосконалювали, не зможе діяти в інтересах об'єкта – вона завжди діє в інтересах суб'єкта, наділеного владними повноваженнями, які він і спрямовує на об'єкт, застосовуючи «силу примусу» його до покори. То ж, суб'єкт-об'єктна система управління – це автократична система, що означає «влада одного – одноосібна влада», або «влада групи осіб – групова влада», що завжди передбачає «владу меншості» у великій групі, в колективі, в суспільстві. Щоб змінити стан речей в суб'єкт-об'єктній системі управління необхідно вибудувати систему так, щоб об'єкт (група, колектив, суспільство) став суб'єктом, а суб'єкт (окрема людина, меншість у групі, колективі, суспільстві), при цьому не втратив своєї суб'єктності. В цьому суть «*організацій майбутнього*», в яких відсутня ієрархічна система влади й управління, побудована згори донизу, а суспільні відносини в групі, в колективі, в суспільстві формуються і розвиваються на основі суб'єкт-суб'єктної взаємодії рівноправних працівників (громадян), що забезпечує формування такої самоорганізовної (самоуправлінської) системи, де влада, водночас, належить всім і кожному, зокрема. Така система є принципово відмінною від суб'єкт-об'єктної (автократичної) системи управління

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ
– це суб'єкт-суб'єктна (соціократична) самоуправлінська система.

Проте, всі ми знаємо, що прямою протилежністю «автократії» є «демократія» – «влада народу», а, точніше, «народна влада», або «соціократія» – «влада суспільства», або, точніше, «суспільна влада», а ще точніше, «суспільна влада всіх і кожного». Така соціократична система влади й управління не може будуватися на основі суб'єкт-об'єктних (нерівноправних) відносин між людьми – вона передбачає наявність рівноправних людей, які і формують самоорганізовану (самоуправлінську) систему суб'єкт-суб'єктних суспільних відносин між ними. Хоч, «демократія» і «соціократія» є дуже близькими за своєю сутністю термінами, між ними існують і певні термінологічні відмінності.

Перш за все, слід зазначити, що термін «демократія» виник набагато раніше від терміну «соціократія». Виникнення демократії пов'язують зі стародавньою Грецією періоду VII – IV століття до н. е., через що термін «демократія» виявився живучим та отримав як інституційне, так і ментальне поширення по всьому світу. Все, що протиставлялося авторитарним (авторитарним) системам, формам і методам їх прояву, сприймалося як прояви *демократії*.

Термін «соціократія» був введений тільки у 1851 році французьким філософом-позитивістом Огюстом Контом. Конт вперше застосував цей термін, характеризуючи той державний устрій, в якому, як на його думку, мають правити соціологи – люди, які вивчають фундаментальні закони функціонування та розвитку суспільства і які будуть їх вміло застосовувати на практиці в інтересах суспільства в цілому, а не лише правлячого класу. При цьому він цілком допускав збереження існуючої соціальної стратифікації – ієрархічного розшарування суспільства, при якому люди та групи розміщені вертикально (згори донизу) залежно від нерівності в доступі до влади, в доходах, освіті та престижі, вже спочатку знаходилися у нерівноправних відносинах.

На початку XX століття ідеї Конта розвинув американський соціолог Лестер Френк Уорд. Він припустив, що для ефективного самоврядування громадяни мають бути більш освіченими, тобто підготовленими до впровадження соціократії. На його думку, соціократія є можливою не для всіх, а саме для освічених, розумних людей. Уорд розглядав «соціократію» вже як розумне керування суспільством, де держава бере на себе функцію планування соціального розвитку країни в цілому. Він навіть передбачав, що «демократія» зрештою перетвориться на більш просунуту форму правління, яка називається «соціократією».

Вслід за Уордом, вже голландський педагог, пацифіст і борець за мир Кіс Боке зі своєю дружиною Беатріс Кедбері заснували школу, запровадивши в ній соціократичний підхід в управлінні, який базувався на рівності індивідів. На відміну від Уорда, Кіс Боке розглядав «соціократію» як еволюцію

«демократії», опустивши її (соціократію) до рівня окремої організації, що є більш придатним і для нашого розуміння співвіднесення цих термінів, як носіїв однорідних процедур, явищ і процесів.

Системне застосування «соціократії» розпочалося тільки у 60-70-х роках ХХ ст., коли вперше заговорили про входження людства в постіндустріальне (інформаційне) суспільство, і учень Кіс Боке Джерард Енденбург – голландський бізнесмен, продовжив застосовувати соціократичні принципи у сімейному бізнесі на рівні окремої компанії «Енденбург Електротехнік» («Endenburg Elektrotechniek»). Він розробив «Метод соціократичної організації кіл» (SCM) – це система управління організацією, яка базується на принципах рівності, прозорості та прийняття рішень «за згодою». Цей метод дозволив перетворити ієрархічну структуру управління компанією на живі саморегулюючі системи, які діють і розвиваються на основі 4 основних принципів SCM:

1) *Організація колами (Circles)* – організація складається з напівавтономних «кіл», кожне з яких має свою сферу відповідальності та цілі. Той, хто працює в межах відповідного кола виконують відведену йому роль, а всі разом працівники кола самостійно планують, виконують та оцінюють свою роботу.

2) *Подвійний зв'язок (Double Linking)* – кола з'єднуються між собою через двох осіб – лідера (потік інформації «зверху вниз») та обраного делегата (потік інформації «знизу вгору»). Обидва беруть участь у прийнятті рішень в обох колах, що запобігає домінуванню одного рівня над іншим.

3) *Відкриті вибори «за згодою» (Elections by Consent)* – призначення на ролі та наділення працівника певними обов'язками відбувається через відкрите обговорення та «за згодою» всіх, хто працює в межах цього кола.

4) *Прийняття рішень «за згодою» (Consent)* – рішення приймається не більшістю голосів, а за відсутності аргументованих заперечень всіх, хто працює в межах відповідного кола (заперечення розглядаються як цінний зворотний зв'язок для покращення пропозицій).

З огляду на вищесказане, ключові аспекти щодо того, чим SCM відрізняється від традиційного управління виглядають цілком очевидними. У класичній ієрархії рішення спускаються зверху. В SCM влада розподілена: кожне коло має право голосу в управлінні всією системою через своїх делегатів. Це дозволяє організаціям бути гнучкими та швидше реагувати на зміни. І хоч SCM доволі складний і ризикований в реалізації метод, він, при належному його застосуванні, сприяє суттєвому покращенню кінцевих результати діяльності компанії.

На початку 2000-х років SCM набула широкої популярності, завдячуючи її розповсюдженню англійською мовою. З'явилися групи соціократії, пов'язані з Соціократичним центром, які мали свої офіси в кількох європейських країнах та Канаді. Все більше й більше створюється активних спільнот

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ навколо SCM, які розробляють на основі власного досвіду свої підходи до його викладання та застосування. Скільки організацій стільки може бути й власних підходів до застосування основних принципів SCM.

Впродовж останніх 20 років з'явилося кілька побічних ефектів від методу SCM. Одним із найпопулярнішим у світі підходів у застосуванні методу SCM є «Соціократія 3.0». Це новий рівень розвитку соціократії, який вибрав у себе все, що вже було напрацьовано в соціократичних організаціях. «Соціократію 3.0» розробили у 2014-2015 рр. Бернхард Бокельбрінк, Джеймс Пріст та Ліліана Девід, перетворивши соціократію як ідею загалом у максимально доступну до застосування практично у будь-яких організаціях. «Соціократію 3.0» є гнучким набором практик та рекомендацій, що сконцентровані у відповідних *шаблонах*, якими може скористатися будь-яка організація, виходячи із своїх власних потреб і цілей.

«Соціократія 3.0» – це, такий собі, відкритий міжнародний проєкт, який реалізується шляхом акумуляції в собі всього позитивного, що вдається зробити в діючих соціократичних організаціях. На початок 2026 року «Соціократія 3.0» вже складається з 11 концепцій, 7 принципів та 74 шаблонів і їх кількість постійно зростає на основі існуючого позитивного досвіду впровадження соціократії в організаціях по всьому світу.

Для глибшого розуміння суті «Соціократії 3.0» і можливостей її практичного застосування створені офіційні веб-сайти «Академія Соціократії 3.0» (S3) [1] – це місце для обміну досвідом та проведення навчальних подорожей з розвитку необхідних компетенцій та навичок, щоб отримати максимальну віддачу від S3), розроблений «Практичний посібник з розвитку гнучких та стійких організацій за допомогою Соціократії 3.0» [2].

Найбільш захопливою книгою з проектування організацій майбутнього та моделювання керівництва ними є книга Фредеріка Лаллу «Компанії майбутнього» [5]. Ця книга базується на багатому дослідницькому матеріалі. Її автор є один з небагатьох сучасних лідерів менеджменту, який досліджує не те, що було, а те, що буде далі. І саме цим він значно відрізняється від інших.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Навчальні подорожі для розвитку необхідних компетенцій та навичок, щоб отримати максимальну віддачу від S3. URL: <https://community.sociocracy30.org/> (дата звернення: 17.04.2026).
2. Практичний посібник з розвитку гнучких та стійких організацій за допомогою соціократії 3.0. URL: <https://patterns.sociocracy30.org/all.html> (дата звернення: 17.04.2026).
3. Фредеріка Лаллу «Компанії майбутнього». URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Lalu_Frederik/Kompanii_maibutnoho.pdf?PHPSESSID=k16naolef92jk9noecbcb1lob2 (дата звернення: 19.02.2026).

Марчук Тетяна Анатоліївна,

студентка групи ЗПУА-4-25, спеціальність «Публічне управління та адміністрування» ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Боковикова Юлія Володимирівна, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та державної служби ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В ПРОЦЕСАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СФЕРІ ЗАХИСТУ ПРАВ ДІТЕЙ

Сучасна парадигма публічного управління в Україні проходить етап докорінного реформування, переходячи від радянської моделі «державоцентризму» до європейської моделі «людиноцентризму». Ключовим критерієм ефективності такої моделі стає рівень залученості громадян до процесів прийняття рішень [7, с. 34]. Особливо гостро це питання стосується соціально чутливих сфер, таких як захист прав дітей. Війна, внутрішнє переміщення та соціально-економічна нестабільність поставили перед державою виклики, які неможливо подолати виключно силами бюрократичного апарату. Громадська участь у цьому контексті стає не лише формою самовираження суспільства, а й критично необхідним ресурсом, який стає відповіддю на ці виклики для реалізації державної політики.

Питаннями публічного управління та взаємодії з громадськістю займалися такі вчені, як В. Бакуменко, Н. Нижник, Ю. Сурмін. Проте питання вивчення загальних механізмів публічного управління щодо вузькопрофільної теми захисту прав дітей у науковій літературі потребує додаткового висвітлення, особливо в частині розвитку сімейних форм виховання, які безпосередньо реалізують право дітей на виховання у сім'ї.

Громадська участь у публічному управлінні базується на теорії партисипаторної демократії, яка стверджує, що легітимність влади залежить від прямого залучення громадян до політичного процесу [7, с. 36]. В науці виділяють кілька рівнів «драбини участі» (за Ш. Арнштейн): від маніпуляції та інформування до делегування повноважень та повного громадського контролю.

Основні механізми публічного управління, за допомогою яких органи влади залучають громадськість до формування порядку денного – політико-правові, економічні, організаційні, соціально-психологічні, інформаційно-технологічні. Функціонування зазначених механізмів забезпечується комплексним поєднанням трьох фундаментальних аспектів. Першочерговим

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

є **нормативно-правовий аспект**, який не лише базується на засадничих конституційних гарантіях, а й деталізується у спеціальному законодавстві, що регламентує право громадян на звернення та безперешкодний доступ до публічної інформації [1, ст.5]. Ця правова основа знаходить своє практичне втілення через **організаційну складову**, яка передбачає розбудову інституційного середовища – від створення дієвих консультативно-дорадчих органів при органах публічної влади (громадські ради, робочі групи, комісії), забезпечуючи діалог між владою та громадою, до впровадження прозорих процедур конкурсного відбору проєктів [3, п. 4]. Завершальну цілісність системі надає **сучасний технологічний інструментарій**, що охоплює спеціалізовані платформи для електронних консультацій, потенціал соціальних мереж та різноманітні цифрові сервіси, які спрощують комунікацію між державою та суспільством [7, с. 38].

Для перетворення пасивного населення на активну громаду держава має застосовувати комплексні стимулюючі механізми – інституційний, економічний, комунікаційний та цифровий.

Пріоритетним завданням реалізації публічної політики у сфері захисту прав дітей є формування міцної інституційної архітектури, зокрема через розвиток Громадських рад при органах публічної влади, які в системі соціального захисту дітей виконують функцію професійного експертного середовища [8, с. 88-89]. Це створює прямий доступ асоціацій прийомних батьків до центральних та місцевих органів влади, минаючи зайві адміністративні бар'єри. Такий підхід дає змогу з найбільшою точністю реагувати на системні недоліки, зокрема на прогалини в інклюзивній інфраструктурі громад чи недосконалість фінансових інструментів підтримки, забезпечуючи перехід від декларативного захисту прав до практичного вирішення нагальних потреб сімей.

У контексті реформування соціальної сфери особливої актуальності набувають фінансово-економічні важелі, серед яких провідне місце посідає механізм соціального замовлення [2, ст. 1]. Він базується на принципі залучення фахового потенціалу неурядових організацій до виконання державних завдань на засадах прозорого фінансування [6, с. 112-114]. Передача функцій соціального супроводу прийомних сімей від державних установ до спеціалізованих громадських організацій виступає каталізатором позитивних змін: від підвищення стандартів захисту прав дитини до якісного зростання професійного рівня волонтерських спільнот. Таким чином, соціальне замовлення стає не просто фінансовим інструментом, а стратегічною платформою для розбудови сучасної, людиноцентричної системи соціальних послуг.

Сучасний етап взаємодії держави та суспільства характеризується стрімкою цифровізацією, яка докорінно змінила динаміку формування громадської активності. Впровадження інструментів **електронної участі (e-participation)** відкрило нові можливості для оперативного реагування на виклики у сфері дитинства [4, розд. II]. Особливої ваги набули бюджети участі (Громадський бюджет), які наділили громадян суб'єктністю – можливістю самостійно ініціювати та реалізовувати проекти створення інклюзивних майданчиків чи сучасних дитячих просторів, безпосередньо впливаючи на розвиток локальної інфраструктури. Така трансформація є критично важливою, адже сфера захисту прав дітей, яка історично була об'єктом державної монополії, сьогодні потребує децентралізованого підходу. Досвід реалізації реформи деінституціалізації переконливо довів: механічне закриття інтернатних закладів без належної підтримки з боку громади неминує спровокує соціальні кризи. Саме тому розвиток сімейних форм виховання – від усиновлення до функціонування прийомних сімей – неможливий без багаторівневого залучення громадськості [9, с. 55].

Першочергове значення має рівень **територіальної громади**, де активність місцевих лідерів та мешканців формує середовище прийняття. Саме від соціального клімату в громаді залежить успіх інтеграції дитини в освітній простір та рівень підтримки, яку вона отримує від однолітків. Водночас на рівні **професійних спільнот** громадська активність набуває форми груп взаємопідтримки, де принцип «рівний-рівному» стає ключовим інструментом профілактики вигорання прийомних батьків та запобігання вторинному сирітству. Нарешті, на рівні **адвокації прав** громадські організації перебирають на себе функції незалежного моніторингу. Завдяки вищому рівню довіри з боку вихованців, такий громадський нагляд часто виявляється значно ефективнішим за офіційні перевірки, забезпечуючи реальне дотримання прав дитини як у закладах, так і в сімейних формах виховання [5, с. 12].

У країнах ЄС громадська активність у сфері захисту дітей інтегрована в публічне управління через систему муніципального партнерства. Наприклад, у Польщі чи Німеччині більшість соціальних послуг для прийомних сімей надають саме релігійні чи громадські організації за рахунок місцевих бюджетів.

В Україні цей механізм перебуває на стадії становлення. Перспективним є впровадження моделі ко-продукування (co-production), де батьки-вихователі та прийомні батьки не просто отримують допомогу від держави, а разом із державними службовцями розробляють індивідуальний план розвитку дитини. Поряд із очевидними здобутками, процес залучення гро-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

мадськості до сфери захисту прав дітей стикається з низкою деструктивних чинників, що суттєво уповільнюють темпи реформ [8, с. 92]. Одним із ключових бар'єрів залишається недостатній рівень **правової культури та обізнаності населення**. Значна частина громадян не володіє інструментарієм безпосередньої демократії, що призводить до низької залученості у такі важливі процедури, як публічні слухання чи громадські обговорення стратегічних рішень.

Ситуація ускладнюється **латентним бюрократичним супротивом** з боку окремих органів опіки та піклування. Управлінська вертикаль подекуди демонструє закритість, сприймаючи представників громадського сектору не як партнерів, а як некомпетентних контролерів. Таке упереджене ставлення стає перешкодою для прозорості та обмежує доступ до верифікованої інформації про реальний стан забезпечення прав дитини, що в результаті лише консервує застарілі підходи в системі. Найбільш критичною проблемою, що нівелює цінність демократичних інститутів, є **явище «імітації участі»**. Це проявляється у створенні формальних консультативно-дорадчих структур, які існують виключно «на папері» для забезпечення звітності та виконання нормативних вимог. Подібна декоративність громадських рад дискредитує ідею соціал-державного партнерства, перетворюючи реальний інструмент впливу на інструмент легітимізації вже прийнятих чиновниками рішень.

Формування громадської участі в процесах публічного управління є багатогранним механізмом, що поєднує нормативно-правові інструменти, соціальні технології та цифрові рішення. На прикладі захисту прав дітей ми бачимо, що громадська участь є запобіжником проти формалізму та байдужості державної машини. Розвиток сімейних форм виховання вимагає від держави не лише фінансування, а й створення умов для «соціального партнерства». Тільки через посилення громадського контролю, розширення соціального замовлення та розвиток цифрової партисипації можливо вибудувати систему публічного управління, де права кожної дитини будуть реально захищені, а не лише задекларовані [10, п. 3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України : Закон від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Про соціальні послуги : Закон України від 17.01.2019 № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19>
3. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п>

4. Про схвалення Національної стратегії реформування системи інституційного догляду та виховання дітей на 2017–2026 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 09.08.2017 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2017-p>

5. Деінституціалізація: аналіз поточної ситуації та перспективи реформи в Україні : аналітичний звіт / Українська мережа за права дитини. Київ, 2024. 62 с.

6. Жильцова С. П. Соціальне замовлення як інструмент фінансування громадських організацій у сфері соціальних послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 45. С. 112–118.

7. Криницька О. І. Електронна участь як складник цифрової трансформації державного управління в Україні. *Ефективність державного управління*. 2023. № 2(75). С. 34–41.

8. Мельник О. В. Роль громадських рад у забезпеченні прозорості діяльності органів виконавчої влади. *Актуальні проблеми політики*. 2024. Т. 72. С. 88–94.

9. Пеша І. В. Розвиток сімейних форм виховання дітей-сиріт та дітей, позбавлених батьківського піклування, в умовах децентралізації. *Вісник ХНУ імені В. Н. Каразіна*. 2023. Вип. 12. С. 55–61.

10. Стандарт надання послуги соціального супроводу сімей, у яких виховуються діти-сироти та діти, позбавлені батьківського піклування : Наказ Міністерства соціальної політики України від 11.08.2017 № 1307.

Медведецько Ігор Вікторович

аспірант кафедри журналістики та міжнародних відносин, спеціальність «Публічне управління та адміністрування» ПВНЗ «Київський університет культури»

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ

Розвиток системи електронного урядування в Україні розглядається як один із визначальних чинників підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державного управління. Його становлення розпочалося із запровадження перших нормативно-правових ініціатив на початку 2000-х років, проте системного характеру набуло в середині 2010-х років, що зумовило переорієнтацію державної політики на цифрову трансформацію як інструмент модернізації публічного сектору. У сучасних умовах е-урядування функціонує на основі комплексної нормативно-правової бази, що охоплює закони України «Про електронні документи», «Про цифровий підпис», «Про захист персональних даних» та стратегічні документи, у яких цифровізація визначається пріоритетним напрямом державного розвитку. Інституційне забезпечення цих процесів покладено насамперед на Міністерство цифрової трансформації України, створене у 2019 р. на базі Агент-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

ства з питань електронного урядування, яке здійснює координацію міжвідомчої взаємодії та формує єдину політику у сфері цифрових сервісів [5]. Крім того, результати сучасних досліджень засвідчують, що попри інституційну консолідацію цифрових процесів, зберігаються проблеми забезпечення цілісності управлінських механізмів, зокрема у площині координації та персоніфікації відповідальності за реалізацію цифрових реформ [7]. З огляду на це, подальший аналіз е-урядування необхідно здійснювати крізь призму інституційних засад його функціонування, які визначають правове поле, організаційну архітектуру, рівень технологічної інтеграції, ступінь довіри громадян, фінансове забезпечення, а також ефективність механізмів моніторингу й оцінювання.

У зв'язку з вище зазначеним, нормативно-правова база виступає фундаментальною складовою інституційного забезпечення електронного урядування, оскільки саме вона визначає легітимність використання цифрових інструментів у публічному управлінні. В Україні правове підґрунтя е-урядування сформовано на основі Конституції та спеціалізованих законодавчих актів, які забезпечують юридичне визнання електронних документів і підписів, регламентують доступ до публічної інформації та встановлюють стандарти надання адміністративних послуг у цифровому середовищі [2]. Водночас, як обґрунтовує Т. Курус, зазначена нормативна система виконує регулятивну та інституційно-стабілізаційну функцію, забезпечуючи впровадження електронного документообігу, розвиток електронних довірчих послуг і функціонування публічних електронних сервісів, що у своїй сукупності сприяє підвищенню прозорості діяльності органів державної влади та відкритості даних [1]. У цьому ж теоретико-методологічному полі І. Сухан та А. Сенюк інтерпретують подальший розвиток електронного урядування в Україні як процес, зумовлений необхідністю системної гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, а також його якісного оновлення через імплементацію інноваційних правових норм, передусім у сферах кібербезпеки та цифрової ідентифікації [4, с. 86]. Таким чином, оновлення нормативно-правової бази постає не лише як технічне завдання правового регулювання, а як стратегічна передумова адаптації системи електронного урядування до новітніх сервісних моделей та викликів цифрової трансформації, що, у свою чергу, зумовлює потребу в адекватному інституційному забезпеченні реалізації відповідних норм і принципів. У цьому контексті інституційна структура та координація системи електронного урядування в Україні формуються як багаторівнева модель, що охоплює центральні та місцеві органи влади й спеціалізовані інституції цифрової трансформації.

Упродовж останніх років відбувся перехід від фрагментарного впровадження електронних сервісів до формування інтегрованої системи управління, заснованої на принципах міжвідомчої взаємодії та стандартизації. Ключову роль у цих процесах відіграє Міністерство цифрової трансформації України, яке забезпечує реалізацію державної політики цифровізації та координує розвиток платформи «Дія». Крім того, інституційна архітектура доповнюється діяльністю міжвідомчих органів і центрів обміну даними, що сприяють уніфікації документообігу та інтеграції інформаційних систем. Проте, як засвідчують сучасні дослідження, попри сформованість базових інституцій, механізми координації залишаються недостатньо узгодженими, що проявляється у дублюванні функцій і зниженні ефективності управлінських рішень [7]. Запровадження інституту головних цифрових офіцерів та індексу цифровізації громад частково посилило контроль і відповідальність у цій сфері [5], однак потреба в удосконаленні горизонтальної та вертикальної координації зберігається.

Організаційні засади функціонування е-урядування безпосередньо пов'язані з рівнем розвитку технологічної інфраструктури, яка забезпечує практичну реалізацію цифрових сервісів. В Україні сформовано низку ключових рішень, зокрема системи Prozorro, Trembita та платформу «Дія», що забезпечують інтеграцію державних послуг і реалізацію концепції «держави у смартфоні» [5]. Зокрема, впровадження порталу «Дія» забезпечило дистанційний доступ до широкого спектра адміністративних послуг, тоді як система Trembita створила умови для безпечного обміну даними між державними реєстрами. Попри досягнутий прогрес, науковці І. Сухан та А. Сенько акцентують на необхідності подальшого розвитку інтероперабельності інформаційних систем і уніфікації стандартів обміну даними, а також подолання нерівномірного доступу до цифрових ресурсів, що зумовлює явище «цифрового розшарування» [4]. У зв'язку з цим, ефективність функціонування системи електронного урядування визначається узгодженістю інституційних механізмів та рівнем технологічної інтеграції, що потребує подальшого комплексного вдосконалення.

Інституційні засади функціонування електронного урядування в Україні передбачають не лише організаційно-технологічне забезпечення, а й формування належного рівня довіри та захисту даних як ключових передумов ефективної взаємодії держави і громадян. У цьому контексті нормативно-правова база, зокрема законодавство у сфері захисту персональних даних та електронної ідентифікації, визначає рамки безпечного функціонування цифрових сервісів і виступає інституційним механізмом легітимації електронних взаємодій [2; 3]. Водночас, як засвідчують емпіричні дослі-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

дження, рівень довіри населення до цифрових сервісів залишається одним із визначальних факторів їх використання: за результатами дослідження О. Shovkovyyu, саме довіра до уряду та до системи е-урядування є критичними детермінантами залучення громадян до електронних послуг [8, с. 42]. Подальші аналітичні дані UNDP/KIIS підтверджують цю тенденцію, демонструючи, що серед причин невикористання е-сервісів вагоме місце займає недовіра до їх надійності, яку зазначили 15,5% респондентів [6]. Це зумовлює необхідність поєднання технологічних інновацій із політикою підвищення кібергігієни, інформаційної безпеки та просвітницьких заходів, спрямованих на формування впевненості громадян у надійності цифрових каналів взаємодії. З огляду на це, важливу роль відіграє також принцип відкритості, зокрема реалізація механізмів громадського контролю у системах на кшталт Prozorro, що сприяє мінімізації корупційних ризиків і водночас підвищує рівень суспільної довіри до цифрової держави.

Розглядаючи інституційні передумови функціонування е-урядування, доцільно також враховувати фінансове та кадрове забезпечення, які визначають сталість і результативність цифрової трансформації. Фінансування відповідних програм здійснюється за рахунок державного бюджету та міжнародної технічної допомоги, однак, як зазначають І. Сухан та А. Сенько, недостатній рівень фінансового забезпечення залишається одним із ключових обмежувальних факторів розвитку цифрових сервісів і модернізації IT-інфраструктури [4]. Разом із цим, вагомим викликом виступає кадрове забезпечення, оскільки рівень цифрової компетентності державних службовців безпосередньо впливає на ефективність впровадження е-урядування. Зокрема, результати дослідження О. Shovkovyyu засвідчують, що комп'ютерна грамотність є одним із ключових факторів, які визначають рівень використання електронних послуг, що актуалізує необхідність системної підготовки та перепідготовки кадрів. У зв'язку з цим, державні ініціативи, спрямовані на розвиток цифрових навичок населення та службовців, виступають важливим інституційним інструментом підтримки цифровізації. Водночас ефективність фінансового забезпечення цифрової трансформації набуває системного характеру лише за умови його інтеграції з прозорими механізмами контролю та оцінювання результативності, що відображається у впровадженні індикаторів цифрової трансформації на рівні територіальних громад. Така взаємозумовленість фінансових і контрольних інструментів зумовлює необхідність їх розгляду у ширшому контексті оцінки ефективності, у зв'язку з чим проблематика моніторингу електронного урядування постає як завершальний елемент цілісного інституційного циклу управління.

Аналіз результативності цифрових реформ здійснюється через поєднання міжнародних і національних інструментів оцінювання. Зокрема, позиції України у глобальних рейтингах, таких як дослідження ООН з електронного урядування, відображають рівень розвитку цифрових послуг і підтверджують входження країни до групи держав із високим рівнем цифровізації [7]. Доповненням до цього виступають національні соціологічні дослідження, що фіксують рівень використання та задоволеності громадян електронними послугами, зокрема дані UNDP, відповідно до яких 59% населення користуються е-сервісами, а більшість оцінює свій досвід як позитивний [6]. Крім того, внутрішні механізми моніторингу, що реалізуються через систему показників цифровізації та звітність органів виконавчої влади, забезпечують оперативне відстеження результатів впровадження цифрових рішень і коригування управлінських стратегій. Отже, можемо констатувати, що поєднання зовнішніх і внутрішніх інструментів оцінювання формує цілісну систему контролю ефективності е-урядування.

Таким чином, на основі проведеного аналізу визначено, що інституційні засади функціонування системи електронного урядування в Україні охоплюють взаємопов'язані компоненти правового регулювання, організаційної координації, технологічної інфраструктури, довіри та безпеки, фінансового й кадрового забезпечення, а також системи моніторингу ефективності. Незважаючи на сформованість базових інституцій і досягнутий прогрес у цифровізації, подальший розвиток е-урядування потребує посилення міжвідомчої координації, удосконалення механізмів захисту даних, нарощування інвестицій у цифрову інфраструктуру та підвищення рівня цифрової грамотності населення. Саме комплексна реалізація зазначених напрямів створює передумови для зміцнення довіри громадян і забезпечення сталого розвитку цифрової держави в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Курус Т. Нормативно-правове регулювання електронного урядування в Україні. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2024. № 19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-19-9>
2. Про електронний документ та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003. № 851-IV. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>
3. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17>
4. Сухан І. С., Сенько А. І. Електронне урядування в Україні: правові аспекти та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. 2024. Вип. 86, ч. 4. С. 84–88. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.1.4.13>

5. Ingram G., Vora P. Ukraine: Digital government is central to resilience. The Brookings Institution. 2024. URL: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-government-is-central-to-resilience/> (дата звернення: 16.04.2026).

6. 59% of Ukrainians use government e-services, UNDP-backed study finds. United Nations Development Programme (UNDP). 2026. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/59-ukrainians-use-government-e-services-undp-backed-study-finds> (дата звернення: 16.04.2026)

7. Morze N., Makhachashvili R., Zvonar V., Ilich L., Boiko M. Digital Transformation for E-Governance in Ukraine: International Curriculum and Best Practices. Proceedings of the 29th World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2025). URL: <https://www.iis.org/CDs2025/CD2025Summer/papers/AA489EC.pdf>

8. Shovkovyy O. Adoption of E-Government Services in Ukraine. Journal of Public Administration, *Public Affairs, and Management*, 2015. Vol. 13(2), pp. 39–73

Мкртчян Анна,

студентка групи ПУД-25, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна;

Науковий керівник: **Гришина Наталія Михайлівна**, к.держ.упр., доц.,
доцент кафедри права, національної безпеки та європейської інтеграції,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

ІННОВАЦІЇ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТА АДМІНІСТРУВАННІ: ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ВЛАДИ

У сучасних умовах трансформації суспільства й розвитку інформаційних технологій особливого значення набуває модернізація системи публічного управління. Традиційні підходи до організації діяльності органів влади дедалі більше втрачають ефективність через зростання обсягів інформації, необхідність швидкого прийняття управлінських рішень та підвищення вимог до прозорості й підзвітності.

Цифровізація та впровадження технологій штучного інтелекту (далі - ШІ) виступають ключовими інструментами реформування публічного управління в Україні. Водночас існує низка проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем інтеграції цифрових технологій, низькою цифровою компетентністю державних службовців та відсутністю чітких механізмів використання ШІ в управлінських процесах.

Зазначена проблематика активно досліджується вітчизняними науковцями, зокрема, теоретичні засади застосування ШІ у забезпеченні прозо-

рості публічного управління розглядає у своїх працях О. Пархоменко-Кучевіл [5], П. Луков аналізує проблеми впровадження ІІІ у систему державного управління [4], інституційні виклики алгоритмічного врядування - предмет дослідження І. Костенко [3], Т. Губанова акцентує увагу на адміністративно-правовому регулюванні ІІІ у діяльності органів влади [1], роль GovTech у цифровій трансформації публічного адміністрування розкриває М. Дубняк [2]. Незважаючи на значну кількість досліджень, недостатньо розкритими сьогодні залишаються питання практичної інтеграції ІІІ в управлінські процеси та оцінки його впливу на якість державних рішень.

Ставимо за мету узагальнити основні результати впливу цифровізації та технологій ІІІ на функціонування органів публічного управління, а також визначити напрями підвищення ефективності їх впровадження.

Цифровізація публічного управління передбачає впровадження електронних сервісів, цифрових платформ та автоматизацію адміністративних процесів. Її ключовим результатом є підвищення доступності державних послуг та зменшення адміністративних бар'єрів [6]. Особливу роль у трансформації управлінських процесів відіграє ІІІ, наприклад, застосування чат-ботів у державних установах забезпечує оперативну комунікацію з громадянами, аналітичні системи на основі ІІІ дозволяють прогнозувати потреби населення та ефективніше розподіляти ресурси. Дедалі частіше органи влади публічного сектору використовують AI-рішення: чат-боти обробляють масиви вхідних даних, розпізнають мову чи зображення, генерують тексти, систематизують інформацію, виявляють тенденції, аналізують ризики - і на цьому підґрунті видають проекти управлінських рішень.

Можна стверджувати, що поступово в Україні розвивається сфера GovTech (Government Technology), що створює цифрові рішення для державних установ з метою оптимізації публічного управління, прозорості процесів та спрощення доступу громадян до публічних послуг (наприклад, портали електронного урядування). Головні напрямки GovTech відповідно включають *цифровізацію* послуг (створення екосистем, де громадяни можуть отримувати довідки, сплачувати податки або реєструвати документи онлайн, наприклад, український застосунок «Дія»); *оптимізацію внутрішніх процесів* (автоматизація документообігу, впровадження хмарних технологій та аналітики даних для роботи державних органів); *відкриті дані* (забезпечення прозорості уряду, публікація статистичних та фінансових даних для громадськості тощо); *відкриті інновації* (співпраця держави зі стартапами та IT-компаніями для швидкого тестування та впровадження новітніх технологій). В узагальненому вигляді основні результати впливу зазначених процесів представлені в таблиці.

Таблиця.

Вплив цифровізації та ШІ на діяльність органів публічного управління

Напрямок	Цифровізація	ШІ	Результат
Надання послуг	Електронні сервіси	Чат-боти	Швидкість та доступність
Прийняття рішень	Цифрові платформи	AI-аналітика	Обґрунтованість
Управління ресурсами	Е-облік	Прогнозування	Ефективність
Комунікація	Портали взаємодії	Віртуальні асистенти	Якість сервісу

Водночас результати досліджень вітчизняних науковців і звіти практичних виконавців доводять, що поступове впровадження ШІ в діяльність владних структур супроводжується низкою проблем, серед яких:

- недосконала нормативно-правова база;
- низький рівень цифрових компетентностей публічних службовців;
- кібербезпека;
- обмежене фінансування цифрових проєктів;
- етичні ризики алгоритмічного прийняття рішень тощо [4; 5].

Таким чином варто акцентувати на тому, що цифровізація та ШІ формують нову парадигму публічного управління, їх упровадження суттєво підвищує ефективність публічного сектору. Водночас існує необхідність подальшого дослідження механізмів інтеграції ШІ в управлінську діяльність та оцінки його впливу на якість ухвалених рішень. Для підвищення ефективності впровадження інновацій в Україні доцільно розвивати цифрові компетентності працівників публічного сектору, удосконалювати нормативно-правове регулювання цієї сфери, упроваджувати пілотні проєкти із використанням ШІ, розвивати методи кіберзахисту інформаційних систем, розширювати співпрацю держави з IT-сектором та ін. Подальші дослідження доцільно спрямувати у тому числі й на вивчення міжнародного досвіду використання ШІ в публічному управлінні й адаптацію найкращих світових практик до українських реалій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Губанова Т. Адміністративно-правове регулювання використання ШІ в органах публічної влади. *Київський юридичний журнал*. 2025. Вип. 8. С. 13–20. <https://doi.org/10.32782/kj-2025-8.02>

2. Дубняк М. GovTech та цифрова трансформація публічного адміністрування. *Інформація і право*. 2025. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2025.3\(54\).340494](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2025.3(54).340494)

3. Костенко І. ШІ у системі публічного управління: інституційні виклики. *Ужгородський національний університет*. 2025. Серія ПРАВО. Вип. 92. Ч. 3. С. 206–212. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.92.3.27>

4. Луков П. Систематизація проблем застосування штучного інтелекту в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток*. 2025. Вип. 13. С. 70–76. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-70-76>

5. Пархоменко-Куцевіл О. Теоретичні засади застосування ШІ в публічному управлінні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток*. 2025. Вип. 11. С. 126–135. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-126-135>

6. Саприкин, В. Оцифровка, цифровизация и цифровая трансформация публичного управления в Украине. *Вестник Киевского национального университета имени Тараса Шевченко. Государственное управление*. 2024. 19 (1). С. 116–121. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>

Поступна Олена Вікторівна,

д.держ.упр., проф.,

професор кафедри публічного управління та адміністрування навчально-наукового юридичного інституту Державного університету економіки і технологій;

Недільська Вікторія Едуардівна,

студентка групи ПУА-22, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», навчально-науковий юридичний інститут Державного університету економіки і технологій

ГЕНЕРАТИВНИЙ ШІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МУНІЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ: НОВІ СТАНДАРТИ НАДАННЯ ПОСЛУГ

У межах сучасних державотворчих процесів в Україні цифрова трансформація муніципального управління постає фундаментальним складником стратегії національної безпеки та сталого розвитку. Традиційні моделі електронного урядування, що ґрунтувалися на механічній автоматизації паперових процесів, поступово вичерпують свій потенціал у забезпеченні динамічної взаємодії між владою та громадою. Виклики воєнного стану, масштабні міграційні процеси та необхідність оперативного повоєнного відновлення зумовлюють запит на впровадження інтелектуальних систем управління, здатних опрацьовувати надвеликі масиви даних у режимі реального часу.

Запровадження технологій генеративного штучного інтелекту (GenAI) в роботу органів місцевого самоврядування (далі – ОМС) відкриває нові можливості для модернізації публічних послуг, окрема через використання чат-ботів на основі LLM-моделей та інтелектуальні асистенти.

Проте спостерігається суттєва суперечність між стрімким розвитком цифрових інструментів та застарілою нормативно-правовою базою, яка не повною мірою регулює етичні та безпекові аспекти застосування ШІ в публічному адмініструванні [2]. Відсутність чітко визначених стандартів використання неймереж призводить до фрагментарності цифрових рішень та зумовлює ризики порушення конфіденційності даних мешканців.

Успішність переходу до когнітивних моделей інтелектуального врядування безпосередньо залежить від готовності інституційного середовища до системних внутрішніх перетворень. Саме тому особливої актуальності набуває питання кадрового забезпечення та трансформації організаційної культури муніципалітетів. Перехід до концепцій соціократії та мережевої взаємодії замість ієрархічної бюрократії потребує впровадження нових цифрових HR-технологій для адаптації державних службовців до роботи в умовах інтелектуальної екосистеми. Наукове обґрунтування механізмів інтеграції GenAI у муніципальне управління постає необхідною умовою для формування сервісно-орієнтованої держави, здатної забезпечити високу якість життя громадян навіть у періоди глобальних трансформацій.

Перехід від концептуального обґрунтування до прикладних аспектів цифровізації дозволяє глибше розкрити практичний потенціал когнітивних технологій у діяльності ОМС. Теоретична модель інтелектуального врядування знаходить своє безпосереднє втілення у конкретних векторах оптимізації публічних сервісів, що докорінно змінюють операційну логіку муніципального менеджменту [4].

Впровадження GenAI в операційну діяльність місцевої влади відкриває шлях до комплексної модернізації сервісної моделі за кількома стратегічними векторами.

1. Впровадження персоналізованих цифрових асистентів. На відміну від традиційних скриптових чат-ботів, інтелектуальні помічники на базі великих мовних моделей забезпечують природну комунікацію, адаптуючи складну юридичну термінологію під індивідуальний запит користувача. Практичним прикладом є досвід міста Гейдельберг (Німеччина), де цифровий асистент «Lumi» допомагає громадянам орієнтуватися в понад 500 видах муніципальних послуг, надаючи консультації щодо реєстрації місця проживання чи оформлення дозволів на будівництво в режимі реального часу.

2. Інтелектуальний аналіз неструктурованих масивів даних. Алгоритми здатні миттєво систематизувати тисячі звернень мешканців, виокремлюючи приховані закономірності та локальні проблеми інфраструктури. Використання подібних інструментів у Сінгапурі дозволило автоматизувати класифікацію запитів у системі «OneService», що пришвидшило спряму-

вання скарг до відповідних департаментів та скоротило час реагування на комунальні виклики [3].

3. Реалізація принципу проактивності послуг. Моделі ІІІ забезпечують перехід до «передбачуваного» врядування, де система ініціює надання послуги на основі життєвих подій мешканця. Наприклад, у деяких муніципалітетах Португалії цифрові платформи автоматично аналізують дані реєстрів і надсилають повідомлення про право на соціальні пільги або необхідність щорічного технічного огляду об'єктів без попереднього звернення особи.

4. Оптимізація внутрішнього документообігу. Використання ІІІ для генерації проектів розпоряджень та аналітичних довідок зменшує адміністративне навантаження на службовців. Створення таких інтелектуальних екосистем сприяє формуванню гнучкого управлінського середовища, здатного ефективно функціонувати в умовах обмежених ресурсів та динамічних суспільних трансформацій [1].

Реалізація зазначених напрямів оптимізації неминуче веде до трансформації засадничих параметрів функціонування владних інституцій. Технологічна модернізація процесів стає фундаментом для вибудови оновленої системи критеріїв, що визначають результативність муніципального менеджменту в сучасних умовах.

Інтеграція GenAI в архітектуру муніципального управління зумовлює появу прогресивних стандартів якості, які зміщують акцент із процесуальної діяльності на кінцеву цінність для мешканця. Розвиток інтелектуальних екосистем дозволяє сформувати нову систему показників ефективності:

- забезпечення безперервної доступності (стандарт 24/7). Муніципалітет трансформується у динамічну платформу, здатну надавати вичерпні консультації та приймати звернення у будь-який час доби. Відсутність потреби у залученні штатних працівників для виконання рутинних інформаційних функцій дозволяє уникнути черг та затримок. Прикладом слугує впровадження ІІІ-платформи в місті Дубай (ОАЕ), де інтелектуальний помічник «Rammas» опрацьовує мільйони запитів щорічно, забезпечуючи миттєву відповідь на запитання щодо оплати рахунків або реєстрації бізнесу без перерв та вихідних;

- глобальна інклюзивність та адаптивність. Можливості генеративних моделей щодо миттєвого перекладу та спрощення тексту дозволяють усунувати комунікаційні бар'єри. Технології здатні автоматично перетворювати офіційну документацію у формати, доступні для людей із когнітивними порушеннями, або інтегруватися з інтерфейсами для розпізнавання мови жестів. У Португалії використання інтелектуальних сервісів у межах проєкту «Simplex» дозволило адаптувати складні адміністративні процедури

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ для іноземців та осіб із особливими потребами, значно розширивши коло отримувачів послуг;

– мінімізація бюрократичного тиску через мережеву взаємодію. Застосування концепцій соціократії та перехід до моделі «кіл замість кабінетів» стає можливим завдяки цифровим інструментам, що автоматично координують горизонтальні зв'язки між департаментами. Когнітивні алгоритми виконують роль «інтелектуального клею», що синхронізує роботу різних підрозділів навколо вирішення конкретної проблеми мешканця, усуваючи необхідність тривалих міжвідомчих погоджень. Подібний підхід було реалізовано в Естонії, де система «X-Road» у поєднанні з елементами ІІІ дозволяє надавати комплексні послуги (наприклад, реєстрацію новонародженої дитини з одночасним призначенням виплат) без прямого контакту громадянина з бюрократичним апаратом.

Упровадження таких стандартів сприяє формуванню гнучкої управлінської культури, де технологічна досконалість слугує інструментом реалізації прав і свобод громадян. Поступове впровадження інтелектуальних асистентів у практику українських муніципалітетів дозволить забезпечити стійкість публічної сфери та підвищити рівень задоволеності суспільних потреб.

Отже, впровадження GenAI в умовах воєнного стану вимагає посиленої кіберстійкості та захисту даних від маніпуляцій агресора. Українська платформа «Дія» вже демонструє ефективність децентралізованого зберігання інформації для захисту від атак. Пріоритетного значення набуває подолання цифрового розриву шляхом формування у посадовців та представників громад навичок безпосередньої взаємодії з інструментами ІІІ. Формування інклюзивного середовища гарантує, що технології посилять згуртованість суспільства, а не створять нові бар'єри в доступі до послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бородин Є. І., Поступна О. В. Цифровізація як інструмент муніципального менеджменту: оптимізація функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. Вип. 3(2025). С. 13-20. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2>
2. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>
3. Kokorieva O. Using artificial intelligence in administrative management: advantages and risks. *Economic Synergy*. 2024. Vol. 4(14). P. 46-56. URL: <https://es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/225/164>
4. Nastjuk I., Trang S., Papageorgiou E. I. Smart cities and smart governance models for future cities. *Electron Markets*. 2022. № 32. P. 1917–1924. <https://doi.org/10.1007/s12525-022-00609-0>

СІВАК Володимир

*доктор філософії в галузі права,
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики ННІ публічної служби
та управління Національного університету «Одеська політехніка»*

УЗУНОВ Сергій

*доктор філософії в галузі права,
старший викладач кафедри публічного управління та регіоналістики ННІ публічної
служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»*

ФОРМА ПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЕКЗОГЕННИХ ВИКЛИКІВ

Україна продовжує знаходитися в умовах дії правового режиму воєнного стану, що спричинено збройною агресією РФ. Незважаючи на обставини, серед науковців, політиків та експертів продовжують тривати дискусії щодо форми правління, яка відповідала б сучасним вимогам. Беручи за основу, запропоноване в дисертаційному дослідженні визначення форми правління сучасної держави, як закріпленої в конституційно-правових нормах інституційної системи влади, зміст якої визначається правовим статусом вищих органів державної влади, синхронізована й скоординована діяльність яких утворює гарантовані умови для забезпечення суверенітету і незалежності, реалізації національних інтересів, утворює системні здатності держави та суспільства своєчасно ідентифікувати загрози і небезпеки, виявляти вразливості й оцінювати рівень їх потенційної небезпеки, запобігати негативним впливам або мінімізувати їх, ефективно реагувати на виникнення загроз або настання надзвичайних та кризових ситуацій усіх видів, включаючи загрози гібридного типу, але не обмежуючись ними, а також швидко і повномасштабно відновлюватися після них [1; с. 185].

Пошук оптимальної форми правління в Україні розпочався з моменту проголошення незалежності, дискусії сконцентровані на ролі, повноваженнях та місця в системі державного управління, владного трикутника «Президент – Прем'єр-міністр – Парламент». Україна має досвід державотворення, як в статусі парламентсько-президентської так і в президентсько-парламентській. Більшість робіт піддають критиці останню форму правління вказуючи, що її впровадження породжує авторитарні тенденції в управлінні державою.

Дослідник В. Ярема аналізуючи інститут Президента України зазначає: якщо до всіх тодішніх повноважень президента (згідно з Конституцією 1996 р.) додати право скасовувати урядові акти, то формально саме президент мав стати главою виконавчої влади, а тому КМУ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

у тодішньому форматі Конституції можна вважати суто президентським кабінетом [2, с. 104–105]. Відтак було надано перевагу персоналізму над парламентаризмом – функціональністю представництва, що характерна для парламентаризму. Недостатність інституційних механізмів забезпечення компромісу між двома інститутами виконавчої влади (президентом та прем'єр-міністром), а також між трьома гілками державної влади зумовлювала радше посилення та централізацію президентського інституту виконавчої влади [3]. Разом з тим доктор політичних наук О. Кондратенко зазначає, натомість парламентсько-президентська форма правління часів каденції В. Ющенка (2005–2010) не відзначилася своєю політичною безхмарністю. За умов неспроможності збалансувати повноваження між президентом та прем'єр-міністром як двома ключовими інститутами виконавчої влади така форма правління дала збій, про що свідчить перманентне протистояння між главою держави – В. Ющенком та очільницею уряду – Ю. Тимошенко, а також прем'єром В. Януковичем. Тож перехід до формату парламентсько-президентської республіки став транзитом до нового типу політичних криз і конфліктів [3].

Важливим буде, що не існує ідеальної форми правління, що слугувала би панацеєю від проблем, які постають перед державами. Враховуючи сучасні безпекові виклики, а також потреби реалізації завдань повоєнного відновлення України, доцільно буде обґрунтувати тезу про те, що саме президентсько-парламентська форма правління може виступати найбільш оптимальною моделлю державного управління для України. До позитивних елементів впровадження такої форми правління належать: 1) забезпечення ефективного управління органів державної влади; 2) оперативність ухвалення рішень та персоніфікованої політичної відповідальності в умовах як воєнного, так і постконфліктного періоду. Говорячи про персоніфіковану політичну відповідальність, необхідно пам'ятати, що відповідно до Конституції України Президент України є Главою держави і виступає від її імені, є гарантом державного суверенітету, територіальної цілісності України, додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина [4], також Президент обирається на загальнодержавних виборах [5] безпосередньо громадянами України, таким чином поряд із високим рівнем політичної легітимності пропорційною є і політична відповідальність глави держави.

В контексті подальших наукових досліджень пропонуємо розглядати президентсько-парламентську модель не як інструмент концентрації владних повноважень заради влади, а як функціональний механізм забезпечення реалізації стратегічних реформ, втілення та реалізації передвиборчої програми, що підтримана громадянами на виборах, втіленню стратегічного курсу

держави, забезпечення національної безпеки та відновлення держави. Ефективність реалізації вказаних завдань, які забезпечать утвердження пропонованої форми правління безпосередньо залежить від належного нормативно-правового врегулювання діяльності ключових інститутів.

На нашу думку, для впровадження форми правління, яка би відповідала демократичним принципам, мала чітко визначену роль та місце в системі публічного управління, а також попереджала узурпацію владних повноважень, можна забезпечити в першу чергу прийняттям наступних нормативно-правових актів: 1. Закону України «Про Президента України», особливо актуальним наявність нормативно-правового акту є умовах воєнного стану, як відзначає О. Рой: «Оскільки, під час військового стану, Президент України є главою держави, а також Верховним Головнокомандувачем Збройних Сил України, а отже, поєдную в собі керівництво та управління, як політичним та управлінським, так і військово-оборонним напрямком.»[6]. Позицію, щодо необхідності прийняття такого нормативно-правового акту підтримує В. Крейденко, який вказує, подібний Закон повинен мати вичерпний перелік повноважень Президента України [7]. 2. Закону України «Про Офіс Президента України», на нашу думку їх ухвалення дозволить:

- чітко визначити правовий статус, повноваження та межі відповідальності Президента;
- інституціоналізувати діяльність Офісу Президента як допоміжного органу, уникнувши надмірної неформалізації впливу;
- встановити прозорі процедури взаємодії з Кабінетом Міністрів та Верховною Радою;
- запровадити механізми підзвітності та контролю.

Таким чином, аналіз еволюції форми правління в Україні та досвіду функціонування різних її моделей засвідчує відсутність універсальної конструкції, здатної повною мірою нейтралізувати політичні конфлікти та забезпечити стабільність державного управління. Водночас сучасні екзогенні виклики, зумовлені збройною агресією РФ проти України, необхідністю повоєнного відновлення, актуалізують потребу в такій моделі організації влади, яка поєднувала б ефективність, оперативність ухвалення рішень і належний рівень контролю. Ключовою передумовою успішного функціонування такої моделі є належне нормативно-правове забезпечення діяльності інституту Президента України та Офісу Президента, як постійно діючим допоміжним органом, утвореним Президентом України відповідно до пункту 28 частини першої статті 106 Конституції України [8], означений нормотворчий процес забезпечить визначення їх статусу, повноважень та підзвітності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Сівак В. М. Форма правління України: теорія та практика державотворення : дисертація. Одеса, 2024. 217 с. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/server/api/core/bitstreams/dbe0f8dd-0f43-4c2e-94b6-72f397e78773/content> (дата звернення: 07.04.2026).
2. Ярема В. Президент України та Кабінет Міністрів України в системі політичних рішень. Інституційні зміни політичної системи сучасної України: оцінка стану та напрями оптимізації : аналітична доповідь / за ред. Г. Зеленько. Київ : ІПіЕнд ім. І. Ф. Кураса, 2014. С. 90–134.
3. Кондратенко О. Інститут Президента України: динаміка сфер компетенцій. *Політичні дослідження*. 2023. Т. 1, № 5. С. 87–107. <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2023-1-5>
4. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Верховна Рада України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/Laws/show/254к/96-вр>
5. Виборчий кодекс України : Кодекс України від 19.12.2019 № 396-ІХ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text> (дата звернення: 08.04.2026).
6. Рой О. Правові акти Президента України в умовах воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 2. С. 291–294. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-2/70>
7. Крейденко В. Парламенти в системі публічного управління країн розвинутої демократії. *Теорія та історія публічного управління*. 2023. Т. 34 (73), № 3. С. 11–16. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.3/03>
8. Про Положення про Офіс Президента України : Указ Президента України від 25.06.2019 № 436/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436/2019#Text> (дата звернення: 09.04.2026).

Сергійко Софія Костянтинівна

студентка групи ПУД-25, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Статівка Наталія Валеріївна**, д.держ.упр., професор,
заступник директора ННІ «Інститут державного управління»
ХНУ імені В.Н. Каразіна

НОВІ ПРАКТИКИ КОМУНІКАЦІЇ ТА ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Сучасний розвиток системи публічного управління характеризується суттєвими змінами у формах та механізмах взаємодії органів влади з громадянськістю. Стрімка цифровізація суспільства, розвиток електронного врядування, поширення соціальних мереж та зростання ролі громадянського суспільства формують нові вимоги до комунікаційної діяльності державних

інституцій. За таких умов ефективна комунікація стає не лише інструментом інформування населення, а й важливим механізмом забезпечення відкритості, підзвітності та легітимності публічної влади.

Особливого значення комунікація набуває в умовах правового режиму воєнного стану. Повномасштабна агресія Російської Федерації проти України стала безпрецедентним викликом для системи державного управління та зумовила необхідність швидкої трансформації комунікаційних механізмів. Війна змінила не лише інформаційні потреби населення, а й характер взаємодії між державою та громадянами, поставивши на перший план питання оперативності, достовірності та безпеки інформації.

Проблематика комунікації органів публічної влади досліджувалася у працях Є. О. Архипової, А. К. Гончарової, В. М. Дрешпака, Є. О. Романенка, Т. В. Федорова та інших учених. Водночас сучасні умови воєнного стану формують нові виклики, що потребують подальшого наукового осмислення.

Після 24 лютого 2022 року в Україні відбулася суттєва трансформація комунікаційного середовища. Змінилися як канали отримання інформації населенням, так і способи взаємодії органів влади з громадянами. Однією з ключових тенденцій стало формування смартфонцентричної моделі комунікації, в якій мобільні пристрої стали основним інструментом доступу до інформації та державних сервісів.

У цих умовах соціальні мережі, месенджери та цифрові платформи перетворилися на важливі канали публічної комунікації. Telegram, Facebook, Instagram, YouTube та інші ресурси стали основними джерелами оперативної інформації про безпекову ситуацію, гуманітарну допомогу, евакуаційні заходи та діяльність органів влади.

Водночас відбулася трансформація ролі представників органів публічної влади. Посадові особи почали виконувати функції не лише управлінців, а й комунікаторів, які забезпечують постійний зв'язок із громадянами та оперативно реагують на суспільні запити.

Основні фактори впливу на комунікацію органів публічної влади:

Зміна моделей медіаспоживання. Сучасний громадянин дедалі частіше отримує інформацію через цифрові платформи. Це зумовлює необхідність адаптації комунікаційних стратегій органів влади до нових форматів сприйняття інформації. Реакцією органів влади стало:

- активне використання соціальних мереж та месенджерів, адаптація комунікаційної екосистеми до мобільного формату;
- розвиток цифрових навичок державних службовців;
- створення спеціалізованих комунікаційних підрозділів;
- розширення онлайн-форм взаємодії з громадянами;

– розширення ролей публічних управлінців у суспільстві, зокрема через виконання функції не лише інформаторів, а й своєрідних «блогерів», стаючи джерелами підтримки, стабільності, надії та навіть елементів розважального контенту (мемів).

Технічні виклики воєнного часу. Воєнні дії супроводжуються пошкодженням критичної інфраструктури, перебоями електропостачання та зв'язку. Це створює ризики для своєчасного інформування населення. У відповідь органи влади застосовують:

- SMS-інформування;
- систему Cell Broadcast, яка функціонує навіть без доступу до мобільного інтернету;
- мобільні застосунки;
- офлайн-канали комунікації через органи місцевого самоврядування.

Протидія дезінформації. Однією з найсерйозніших загроз в умовах війни є поширення фейкової інформації та інформаційно-психологічних операцій. Серед основних заходів:

- оперативне спростування фейків;
- створення офіційних центрів перевірки інформації;
- розвиток медіаграмотності населення;
- підготовка державних службовців до роботи в умовах інформаційних атак.

У цьому контексті особливого значення набуває концепція стратегічних комунікацій, що активно використовується країнами-членами НАТО для забезпечення інформаційної стійкості суспільства.

Людиноцентричність комунікації. Воєнний стан супроводжується високим рівнем психологічного навантаження на населення. Тому ефективна комунікація повинна враховувати емоційний стан громадян. Ключового значення набувають:

- зрозумілість повідомлень;
- доступність інформації;
- емпатійність комунікації;
- орієнтація на потреби різних соціальних груп.

Цифрове врядування як основа нової моделі взаємодії. Одним із найбільш помітних результатів трансформації стало прискорення розвитку цифрового врядування. Війна продемонструвала ефективність цифрових інструментів у забезпеченні безперервності надання публічних послуг.

Яскравим прикладом є діяльність Дія, яка стала не лише платформою для отримання адміністративних послуг, а й каналом оперативної взаємодії держави з громадянами.

Розвиток цифрового врядування сприяв:

- підвищенню доступності послуг;
- скороченню бюрократичних процедур;
- розширенню електронної участі громадян;
- підвищенню прозорості діяльності органів влади.

Водночас актуальними залишаються питання кібербезпеки, захисту персональних даних та подолання цифрової нерівності.

Висновки.

Повномасштабна війна стала потужним каталізатором трансформації комунікаційних практик у сфері публічного управління. В умовах воєнного стану сформувалася нова модель взаємодії органів публічної влади з громадськістю, яка базується на цифровізації, оперативності, стратегічних комунікаціях та людиноцентричному підході.

Серед ключових тенденцій сучасного етапу слід виділити посилення ролі цифрових платформ, розвиток стратегічних комунікацій, впровадження нових механізмів протидії дезінформації та розширення використання інструментів цифрового врядування.

Подальший розвиток системи публічних комунікацій має бути спрямований на підвищення цифрової компетентності посадових осіб, удосконалення механізмів кризової комунікації, забезпечення інформаційної безпеки та зміцнення довіри громадян до державних інституцій. Саме від ефективності цих процесів значною мірою залежатиме стійкість системи публічного управління України в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дегтяр А. О., Заблоцький В. В. Сучасні тенденції формування системи комунікації між публічною владою та громадськістю на регіональному рівні. *Наукові інновації та передові технології*. 2022. № 6(8). С. 482–493. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6\(8\)-482-493](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-6(8)-482-493)
2. Гончарова А. К. Інтернет мережа як комунікативна сфера. *Держава та регіони. Серія: Соціальні комунікації*. 2010. №4. С. 14–18.
3. Ільганаєва В. О. Соціальна комунікація як об'єкт теоретизації. *Філософія людського спілкування: філософія, психологія, соціальна комунікація*. 2009. №1. С. 60–67.
4. Івасюк Є. О. Фактори впливу на комунікацію органів публічної влади під час повномасштабної війни в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. №2(41). С. 19–26. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2024-2.3>
5. ОЕСР (2022), Зміцнення довіри та демократії: підготовка ґрунту для дій уряду. Огляди державного управління ОЕСР. Видавництво ОЕСР, Париж. <https://doi.org/10.1787/76972a4a-en>.
6. United Nations Development Programme. Digital Governance and Public Service Transformation in Ukraine. Kyiv, 2024.

7. NATO Strategic Communications Centre of Excellence. Strategic Communications in Crisis and Conflict Environments. Riga, 2023.

8. Дрешпак В. М. Стратегічні комунікації в системі публічного управління в умовах воєнного стану. *Актуальні проблеми державного управління*. 2024. № 1. С. 45–56.

Філенко Марія Олексіївна,

*студент групи ПУД-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Куц Юрій Олексійович, д.держ.упр., проф., професор кафедри
публічного управління та державної служби ННІ «Інститут державного управління»
ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ГРОМАДСЬКА АКТИВНІСТЬ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ НАСЕЛЕННЯ ДО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В умовах сучасних суспільно-політичних трансформацій, спричинених повномасштабною війною в Україні, особливого значення набуває проблема забезпечення ефективної взаємодії між державою та громадянським суспільством. Запровадження воєнного стану суттєво вплинуло на функціонування системи публічного управління, трансформувавши як інституційні механізми, так і форми участі громадян у процесах прийняття управлінських рішень.

В умовах воєнного стану громадська активність не лише не знижується, а, навпаки, набуває нових форм і масштабів. Зростає роль волонтерського руху, громадських ініціатив, цифрових інструментів взаємодії, що сприяють оперативному реагуванню на виклики та підвищують ефективність управлінських процесів. Водночас виникає необхідність осмислення механізмів залучення населення до публічного управління, а також оцінки їх ефективності в кризових умовах.

Громадська активність розглядається як сукупність дій та ініціатив громадян, спрямованих на вплив на суспільні процеси та прийняття управлінських рішень. Вона є ключовим елементом функціонування демократичної системи та відображає рівень розвитку громадянського суспільства.

У межах публічного управління громадська участь визначається як процес залучення населення до формування, реалізації та оцінювання державної політики. Така участь забезпечує врахування суспільних інтересів, підвищує прозорість діяльності органів влади та сприяє зростанню довіри до інституцій.

Основні форми громадської участі поділяються на прямі та опосередковані. До прямих належать індивідуальні та колективні дії громадян, зокрема волонтерська діяльність, громадські ініціативи, участь у публічних заходах та обговореннях. Опосередковані форми реалізуються через інститути громадянського суспільства – громадські організації, дорадчі органи, а також механізми консультацій з громадськістю [1].

Ефективність громадської активності залежить від наявності інституційних умов, зокрема правового забезпечення, відкритості органів влади та доступу до інформації. Важливим фактором є також розвиток інструментів участі, які забезпечують можливість системної взаємодії між державою та громадянами [2].

Таким чином, громадська активність виступає не лише формою реалізації громадянських прав, але й інструментом підвищення ефективності публічного управління.

Запровадження воєнного стану суттєво трансформує характер громадської активності, змінюючи як її зміст, так і форми прояву. В умовах загрози національній безпеці пріоритети громадян зміщуються у бік забезпечення обороноздатності держави, підтримки постраждалого населення та швидкого реагування на кризові виклики.

Однією з ключових особливостей є зростання рівня самоорганізації населення. Громадяни об'єднуються у формальні та неформальні мережі для вирішення нагальних проблем, що виникають у воєнний період. Така взаємодія характеризується високою мобільністю, гнучкістю та оперативністю прийняття рішень.

Водночас трансформується модель взаємодії між державою та громадянами. З одного боку, спостерігається зростання довіри до органів влади внаслідок консолідації суспільства перед спільною загрозою. З іншого – підвищуються вимоги до ефективності, прозорості та швидкості управлінських рішень [5].

Специфікою громадської активності в умовах воєнного стану є також функціонування в умовах обмежень, пов'язаних із безпекою та правовим режимом. Це стосується доступу до інформації, проведення масових заходів та реалізації окремих форм участі. Крім того, значний вплив має інформаційний фактор, зокрема необхідність протидії дезінформації та забезпечення достовірної комунікації.

Умови воєнного стану актуалізували необхідність використання гнучких та ефективних механізмів залучення громадян до процесів публічного управління [1]. Такі механізми забезпечують оперативну взаємодію між державою та суспільством і сприяють підвищенню ефективності управлінських рішень.

Одним із ключових механізмів є волонтерська діяльність, яка виступає формою безпосередньої громадської участі. Вона охоплює забезпечення потреб військових формувань, допомогу внутрішньо переміщеним особам та підтримку критичної інфраструктури. Волонтерство в умовах війни фактично виконує функції, які частково компенсують обмеженість державних ресурсів.

Важливе місце займають цифрові інструменти участі, які забезпечують швидку комунікацію та доступ громадян до процесів прийняття рішень. До них належать електронні петиції, цифрові платформи взаємодії з органами влади, а також офіційні державні сервіси. Соціальні мережі також виконують функцію неформального механізму зворотного зв'язку між суспільством і владою [3].

Окремим механізмом виступає діяльність інститутів громадянського суспільства, зокрема громадських організацій та ініціативних груп. Вони забезпечують представництво інтересів громадян, здійснюють моніторинг державної політики та беруть участь у розробці управлінських рішень [4].

Додатково важливим є комунікаційний механізм взаємодії влади з населенням, який включає офіційні інформаційні канали, кризову комунікацію та регулярне інформування громадян. Ефективна комунікація підвищує рівень довіри та сприяє стабілізації суспільних процесів у кризових умовах.

Попри активізацію громадської участі в умовах воєнного стану, існує низка системних проблем, які впливають на її ефективність. Однією з ключових є нерівний доступ громадян до механізмів участі, зумовлений цифровою нерівністю, різним рівнем проінформованості та обмеженнями безпекового характеру [2].

Другою проблемою є відсутність сталої інституціоналізації громадської активності, що призводить до її фрагментарності та залежності від кризових факторів. Багато ініціатив мають тимчасовий характер і не інтегруються у системні управлінські процеси.

Також спостерігається перевантаження волонтерського сектору, що виникає через високу концентрацію соціальних запитів та обмежені ресурси організацій громадянського суспільства. Це може знижувати довгострокову стійкість громадських ініціатив.

Перспективи розвитку громадської участі пов'язані насамперед із подальшою цифровізацією публічного управління, що дозволяє розширити доступ громадян до прийняття рішень та підвищити прозорість державних процесів. Важливим напрямом є також інституційне зміцнення партнерства між державою та громадянським суспільством, яке має забезпечити сталу взаємодію поза межами кризових ситуацій [5].

Окремо перспективним є використання досвіду громадської актив-

ності у повоєнному відновленні України, що дозволить інтегрувати напрацьовані механізми участі у довгострокові стратегії розвитку держави [4].

Тож, громадська активність в умовах воєнного стану набуває особливого значення як важливий ресурс забезпечення ефективності публічного управління. Вона змінює свої форми та стає більш практично орієнтованою, мобільною та швидко адаптивною до кризових умов.

Визначено, що громадська участь реалізується через прямі та опосередковані форми, які забезпечують взаємодію громадян із органами влади та вплив на управлінські процеси. У воєнний період посилюється роль волонтерства, цифрових інструментів та громадських ініціатив.

Проаналізовано основні механізми залучення громадян до публічного управління, серед яких ключовими є волонтерська діяльність, цифрові платформи участі, інститути громадянського суспільства та комунікація з органами влади.

Виявлено низку проблем, зокрема нерівний доступ до механізмів участі та недостатню їх інституційну закріпленість. Перспективи розвитку пов'язані з подальшою цифровізацією публічного управління та посиленням взаємодії між державою і громадянським суспільством.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» № 280/97-ВР (1997).
2. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» № 389-VIII (2015).
3. Цифрова держава: розвиток електронних сервісів в Україні.
URL: <https://thedigital.gov.ua>
4. Національний інститут стратегічних досліджень (2022). «Громадянське суспільство України в умовах війни: трансформації та виклики». URL: <https://niss.gov.ua>
5. Інститут громадянського суспільства (2021). URL: <https://www.csi.org.ua>

Фролова Маргарита Едуардівна,

*старший викладач кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонського національного технічного університету*

ЕМПАТІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

Сучасна система публічної служби функціонує в умовах постійних трансформацій, кризових викликів і зростання соціальної напруги. Особливо це відчутно в Україні під час війни, коли державні службовці щодня вза-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

ємодіють із громадянами, які переживають стрес, втрати та невизначеність. За таких обставин важливими є не лише професійні знання управлінців, а й їхні психологічні компетентності, серед яких провідну роль відіграє емпатія.

О. Брюховецька визначає управлінську емпатію як ключову професійну якість, що сприяє ефективній взаємодії у службовій діяльності. Вона охоплює здатність глибоко розуміти іншу людину, виявляти чутливість і увагу до її внутрішнього стану, а також проявляти співчуття й співпереживання [1, с. 35].

Незважаючи на значущість емпатії як соціально-психологічної якості, у практиці публічного управління вона часто недооцінюється або розглядається як другорядна навичка. Водночас відсутність емпатійного підходу призводить до зниження довіри громадян до влади, конфліктів, неефективної комунікації та помилкових управлінських рішень.

Емпатія визначається як здатність людини розуміти емоційний стан іншого, співпереживати й адекватно реагувати на його почуття. У контексті управлінської діяльності вона проявляється у вмінні керівника чи службовця уважно слухати співрозмовника, враховувати його потреби, мотиви та емоційний стан під час прийняття рішень. Як складова емоційного інтелекту, емпатія відіграє важливу роль у формуванні ефективних управлінських стратегій, сприяє налагодженню довірливих відносин, зниженню рівня конфліктності, підвищенню якості комунікації та прийняттю більш зважених і соціально орієнтованих рішень.

У системі публічної служби комунікація є ключовим елементом взаємодії як всередині організації, так і з громадянами. Емпатійний підхід дозволяє службовцю не лише передавати інформацію, а й враховувати емоційний контекст спілкування. Наприклад, у ситуації звернення громадянина з особистою проблемою, пов'язаною з втратою житла, отриманням соціальної допомоги чи статусом внутрішньо переміщеної особи, формальне ставлення може посилити напруження та недовіру. Натомість емпатійне реагування, що включає уважне вислуховування, прояв розуміння та доступне пояснення рішень, сприяє зниженню конфліктності та формуванню позитивного ставлення до органів влади.

Емпатія суттєво впливає на процес прийняття управлінських рішень, допомагаючи керівникам глибше розуміти потреби як працівників, так і громадян. Це дає змогу враховувати людський фактор у діяльності органів влади. У кризових умовах – під час евакуації населення, організації соціальної допомоги чи реагування на надзвичайні ситуації – емпатійний підхід сприяє більш оперативним і виваженим рішенням, підвищує ефективність управління та зміцнює довіру до державних інституцій.

В. Бондар підкреслює значення адміністративної емпатії для публічної служби, зокрема її здатність забезпечувати перехід від жорстких бюрократичних моделей до гнучкіших, більш людиноцентричних та інклюзивних підходів, а також посилювати орієнтацію управлінських рішень на принципи соціальної справедливості [2, с. 18].

Емпатія відіграє важливу роль в управлінні персоналом. Керівник, який розуміє емоційний стан підлеглих, формує сприятливий психологічний клімат у колективі. Це допомагає запобігати професійному вигоранню, підвищувати мотивацію, ефективно вирішувати конфлікти та зміцнювати командну згуртованість. У періоди підвищеного навантаження чи реформ емпатійний підхід дає змогу гнучко розподіляти завдання з урахуванням індивідуальних можливостей працівників, що підвищує результативність роботи. Регулятивна функція емпатії проявляється у налагодженні доброзичливих взаємин, ненасильницькому вирішенні конфліктів і розвитку загальної компетентності в ефективній міжособистісній взаємодії [3, с.73].

Водночас емпатія має певні обмеження. Надмірна емоційна залученість може призводити до виснаження службовців, зниження об'єктивності під час прийняття рішень і ускладнювати дотримання балансу між гуманністю та вимогами законодавства. Н. Заблоцька-Сеннікова зазначає, що емоційне вигорання проявляється широким спектром психосоматичних порушень, що становить загрозу для здоров'я працівників і негативно впливає на ефективність та якість їхньої діяльності. Саме тому важливо поєднувати емпатійність із професійною дистанцією, а також неухильно дотримуватися етичних і правових норм [4, с. 67].

Розвиток емпатії як професійної компетенції публічних службовців можливий через впровадження системної підготовки та підвищення кваліфікації. Зокрема, ефективними є тренінги з розвитку емоційного інтелекту, формування навичок активного слухання, психологічна підтримка персоналу та створення організаційної культури, що ґрунтується на повазі, відкритості та людяності. Важливим є також впровадження етичних стандартів взаємодії з громадянами, які передбачають не лише дотримання формальних процедур, а й уважне ставлення до потреб людини.

Отже, емпатія є важливою складовою ефективної управлінської діяльності у системі публічної служби. Вона сприяє покращенню комунікації, підвищенню довіри громадян, прийняттю обґрунтованих рішень та формуванню позитивного психологічного клімату в колективі. В умовах сучасних викликів її роль значно зростає, що зумовлює необхідність інтеграції емпатійного підходу в управлінську практику. Водночас ефективне використання емпатії потребує балансу між емоційною чутливістю та професійною

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ
об'єктивністю, що робить її розвиток важливим напрямом підготовки сучасних публічних службовців.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Брюховецька О. В. Формування управлінської емпатії як ключової професійної важливої якості керівників закладів загальної середньої освіти. *Вісник післядипломної освіти*. Випуск 13(42). [https://doi.org/10.32405/2522-9931-2020-14\(43\)-33-50](https://doi.org/10.32405/2522-9931-2020-14(43)-33-50)
2. Бондар В. В. Концепція адміністративної емпатії в діяльності національної поліції України: теоретичні засади впровадження. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2025. № 2. <https://doi.org/10.32782/2311-8040/2025-2-3>
3. Ситник С. Емпатія як регулятор міжособистісної взаємодії. *Наукові праці Між-регіональної академії управління персоналом*. 2021. Випуск 4(53). <https://doi.org/10.32689/maup.psych.2021.4.12>
4. Заблоцька-Сеннікова Н. В. Проблема «емоційного вигорання» у публічних службовців. *Актуальні проблеми філософії та соціології: Науково-практичний журнал*. 2018. Вип.22. С. 66-68.

Хижняк Станіслав Владиславович,

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

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

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В СИСТЕМІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

Функціонування системи охорони здоров'я України в умовах повномасштабної війни характеризується безпрецедентним навантаженням на медичну інфраструктуру, руйнуванням сотень закладів охорони здоров'я, зміною демографічної структури та логістики пацієнтів, а також критичним дефіцитом бюджетних ресурсів. У цих умовах держава постає перед необхідністю не лише підтримувати поточну життєдіяльність галузі, але й оператив-но здійснювати її відбудову та модернізацію.

Традиційні механізми прямого бюджетного фінансування виявляються недостатніми для швидкого подолання наслідків збройної агресії. Тому публічно-приватне партнерство набуває стратегічного значення як дієвий

інструмент залучення позабюджетних інвестицій, управлінського досвіду та інноваційних технологій приватного сектору для забезпечення безперерйного надання медичних послуг населенню [3; 4].

Правовий режим воєнного стану суттєво трансформує класичні підходи до реалізації проєктів ППП. Якщо у мирний час партнерство орієнтоване переважно на довгострокові інфраструктурні проєкти з прогнозованою рентабельністю, то в умовах війни на перший план виходять швидкість реалізації, гнучкість управління та здатність адаптуватися до непередбачуваних безпекових викликів. Це вимагає від органів публічної влади формування нових, адаптивних механізмів реалізації державної політики.

Аналіз поточних потреб та викликів дозволяє виокремити такі ключові механізми та моделі реалізації ППП у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану:

Тристороннє партнерство (Держава – Бізнес – Міжнародні донори).

В умовах високих воєнних та макроекономічних ризиків класична двостороння модель стає менш привабливою для інвесторів. Залучення міжнародних фінансових інституцій та донорських організацій (як гарантів або співфінансистів) дозволяє знизити ризики для приватного партнера. Держава у цій моделі виступає координатором, що формує цільове замовлення на відбудову конкретних лікарень чи створення реабілітаційних центрів [6; 7].

Спрощені (Fast-track) процедури концесії та договорів управління.

Зважаючи на нагальну потребу у відновленні пошкоджених закладів, необхідним є впровадження механізмів прискореної підготовки та погодження проєктів ППП. Передача зруйнованих або пошкоджених муніципальних лікарень в управління приватним медичним мережам із зобов'язанням їх відновлення та подальшого надання гарантованого обсягу безоплатних послуг за програмою медичних гарантій є одним із найперспективніших механізмів [2].

Контрактування спеціалізованих послуг через НСЗУ (інтеграційна модель). Інтеграція приватних клінік у єдиний медичний простір для надання критично важливих послуг (лікування бойових травм, протезування, психологічна та фізична реабілітація). Хоча це є базовим механізмом ПМГ, в умовах війни воно набуває ознак стратегічного партнерства, де держава делегує частину своїх соціальних зобов'язань приватному сектору через механізм закупівлі медичних послуг [1].

Партнерство у сфері мобільної медицини та модульних лікарень. Швидке розгортання приватними компаніями мобільних амбулаторій, діа-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ
гностичних комплексів та модульних лікарень на деокупованих територіях за підтримки місцевої влади (виділення землі, підключення до комунікацій) дозволяє оперативного відновити доступ до медичної допомоги там, де капітальна інфраструктура повністю знищена [5].

Головною перепоною для масового впровадження цих механізмів залишається питання страхування воєнних ризиків. Реалізація проєктів ППП неможлива без чіткого законодавчого врегулювання розподілу відповідальності за форс-мажорні обставини (зокрема, фізичне знищення об'єкта партнерства внаслідок бойових дій).

Таким чином, публічно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану виступає не просто економічною альтернативою, а життєво необхідним механізмом підтримки стійкості медичної системи. Його ефективна реалізація вимагає від публічної служби інституційної гнучкості: дерегуляції процедур ініціювання проєктів, створення дієвих механізмів страхування воєнних ризиків та активної інтеграції з міжнародними програмами повоєнного відновлення. Тільки за умови такого комплексного підходу ППП зможе стати драйвером порятунку та подальшої модернізації вітчизняної охорони здоров'я.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Договори про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій. Національна служба охорони здоров'я України (НСЗУ). Аналітичні панелі (дашборди). URL: <https://nszu.gov.ua/e-data/dashboards>
2. Закон України «Про публічно-приватне партнерство» № 2404-VI (зі змінами щодо спрощення процедур в умовах воєнного стану). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>
3. План відновлення України: Розділ «Охорона здоров'я». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. 2022. URL: <https://recovery.gov.ua/>
4. Про організацію надання медичної допомоги в умовах воєнного стану : наказ Міністерства охорони здоров'я України від 24.02.2022 р. № 374. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0374282-22#Text>
5. Рудий В., Булаченко О. Особливості управління закладами охорони здоров'я в умовах війни: державно-приватне партнерство та міжнародна підтримка. *Державне управління та адміністрування*. 2024. Вип. 2. С. 45-52.
6. Global health and peace initiative: health as a bridge to peace. Geneva: World Health Organization. 2023. URL: <https://www.who.int/initiatives/global-health-and-peace-initiative>
7. Public-Private Partnerships in Fragile and Conflict-Affected Situations. World Bank Group. 2021. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/fragile-and-conflict-affected-situations-fcs>

Цовма Богдан Вікторович,

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

*Науковий керівник: Набока Людмила Віталіївна, к.держ.упр., доц.,
завідувач кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ЗА ВИКОРИСТАННЯМ МІЖНАРОДНОЇ ФІНАНСОВОЇ ДОПОМОГИ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Безпрецедентні обсяги міжнародної фінансової та технічної допомоги, що надходять до України з 2022 року, ставлять перед національною системою державного фінансового контролю (далі – ДФК) принципово нові виклики. За оцінками Світового банку, Європейської комісії та Уряду України, орієнтовна вартість повоєнного відновлення держави перевищує 500 млрд доларів США [1], що в декілька разів перевищує річний бюджет країни. Ефективність освоєння цих ресурсів напряму залежить від інституційної спроможності органів ДФК забезпечити прозорість, підзвітність, цільовий та результативний характер їх використання. Водночас чинна інституційна модель ДФК за міжнародною допомогою характеризується фрагментарністю, частковим дублюванням повноважень контрольних органів, методологічною неузгодженістю з міжнародними стандартами та недостатньою координацією з донорами, що актуалізує потребу в науковому переосмисленні засад її організації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічні засади ДФК є предметом активних сучасних наукових розвідок, у контексті яких особливої уваги заслуговують три групи досліджень. Першу складають праці, присвячені інституційному забезпеченню контролю саме за міжнародною технічною допомогою: А. Дикий, В. Молотай, Д. Захаров та Я. Левицький [2] уперше запропонували цілісну інституційну модель ДФК міжнародної технічної допомоги в державно-управлінському середовищі та обґрунтували необхідність розмежування об'єктів контролю між Рахунковою палатою та Державною аудиторською службою. Другу групу формують дослідження трансформації ДФК в умовах правового режиму воєнного стану: М. М. Василюк, В. І. Євдошак та Г. В. Омельчак [3] на основі аналізу

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

офіційної звітності за 2023–2025 рр. виявили перехід від ревізійної моделі до аналітичної, превентивної та координаційно-правоохоронної. Третю групу становлять праці щодо адаптивних напрямів удосконалення механізмів ДФК: М. М. Василюк та Т. С. Гайдучок [4] обґрунтували необхідність гнучкої, ризик-орієнтованої та превентивної моделі контролю, спроможної оперативно реагувати на зміни середовища. Водночас спеціальна проблематика інституційного забезпечення контролю за міжнародною фінансовою допомогою саме в контексті повоєнної відбудови залишається недостатньо опрацьованою.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні державний фінансовий контроль за міжнародною допомогою в Україні розподілений між кількома органами. Частина їхніх повноважень збігається, а частина – доповнює одна одну. Так Рахункова палата здійснює зовнішній державний аудит від імені Верховної Ради України; Державна аудиторська служба – внутрішній урядовий контроль і фінансовий аудит; Міністерство фінансів – методологічне керівництво та координацію; Бюро економічної безпеки – протидію фінансовим правопорушенням; незалежні аудиторські компанії – аудит проєктів за стандартами донорів. Така багатосуб’єктна модель містить як зони ефектної взаємодії, так і структурно-функціональні недоліки [2].

У теоретичному аспекті під ДФК міжнародної фінансової допомоги пропонується розуміти комплекс цілеспрямованих науково-обґрунтованих унормованих дій відповідних державних органів фінансового контролю в межах реалізації контрольної функції державного управління, що забезпечує законність, цільовий характер, ефективність, результативність та економічність усіх процесів руху такої допомоги з метою запобігання, викриття та припинення майнових правопорушень [2].

На основі структурно-функціонального підходу можна виокремити такі ключові недоліки та зони дублювання у системі контролю за міжнародною допомогою: відсутність єдиного координаційного органу, який би узгоджував контрольні заходи різних відомств; методологічна неузгодженість між національними та донорськими стандартами аудиту; слабка інтеграція інформаційно-аналітичних систем контролюючих органів; повторне інспектування тих самих об’єктів різними органами; низький рівень систематизованого узагальнення результатів контролю на стратегічному рівні; обмежена спроможність до проведення аудиту ефективності міжнародних проєктів за міжнародними стандартами.

Цінною є пропозиція дослідників [2] щодо розмежування об’єктів контролю: за Рахунковою палатою має бути закріплено контроль на рівні

бенефіціарів допомоги, тоді як за Державною аудиторською службою – на рівні виконавців, реципієнтів і субпідрядників проєктів (програм). Додатково, з огляду на те, що міжнародна допомога надходить до розпорядників бюджетних коштів різних рівнів, систему форм ДФК доцільно доповнити внутрішнім фінансовим контролем та внутрішнім фінансовим аудитом, які інтегруються в загальну архітектуру через інститут управлінської відповідальності керівників розпорядників. Таке розмежування усуває значну частину функціональних дублювань і формує цілісну вертикаль контролю за рухом міжнародної допомоги.

Окремим викликом є необхідність координації національних контрольних органів із міжнародними партнерами – Європейським судом аудиторів, Європейською комісією, Світовим банком, Міжнародним валютним фондом, ОЕСР та іншими інституціями. Кожен донор застосовує власні стандарти звітності, аудиту та оцінювання результативності проєктів, що потребує від українських органів ДФК здатності працювати в багаторівневій системі контрольно-аудиторських процедур. Ключовою передумовою такої координації є уніфікація методологічних підходів на основі міжнародних стандартів INTOSAI (ISSAI), які формують глобальний еталон професійної практики державного аудиту.

Емпіричний контекст підтверджує наявність позитивної динаміки інституційної спроможності національної системи ДФК. За даними дослідників [3] у 2024 р. Рахункова палата охопила контролем майже 3,69 трлн грн (порівняно з 1,19 трлн грн у 2020 р.) та виявила понад 217,5 млрд грн порушень, що свідчить про концентрацію контролю на найбільш фінансово чутливих сегментах, зокрема оборонних і відбудовних програмах. Водночас Державна аудиторська служба у 2025 р. перейшла до ризик-орієнтованого підходу, скоротивши кількість ревізій, але вдвічі наростивши обсяг моніторингів закупівель і кількість матеріалів, переданих правоохоронним органам. Утім, ці позитивні тенденції здебільшого не охоплюють специфічну сферу контролю за міжнародною допомогою, що додатково обґрунтовує потребу в її окремому інституційному оформленні.

Інституційне забезпечення ДФК за міжнародною допомогою має ґрунтуватися на адаптивних принципах, які М. М. Василюк та Т. С. Гайдучок [4] обґрунтовано виокремлюють для умов воєнного стану: законність із посиленням акцентом на цільове використання коштів; інституційна незалежність та захист від політичного тиску; оперативність через перехід до моніторингу в режимі реального часу; керована прозорість як баланс між вимогами захисту чутливої інформації та публічною підзвітністю

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

щодо використання міжнародної допомоги; адаптивність методології контролю, у тому числі через дистанційний аудит. Саме принцип керованої прозорості видається фундаментальним для контролю міжнародної допомоги, оскільки забезпечує одночасно і безпеку, і необхідну для donorів підзвітність.

Для діагностики поточного стану та формування напрямів удосконалення інституційного забезпечення ДФК пропонується застосувати систему критеріїв оцінювання інституційної спроможності органів контролю, що охоплює шість взаємопов'язаних вимірів:

- *інституційний* (повнота охоплення суб'єктів контролю, відсутність дублювання повноважень); *функціональний* (повнота реалізації контрольних функцій на всіх етапах життєвого циклу проєкту допомоги);
- *нормативно-правовий* (узгодженість законодавства, відсутність колізій із міжнародними угодами); *координаційний* (рівень міжвідомчої та міжнародної взаємодії); *технологічний* (рівень цифровізації, інтегрованість інформаційних систем);
- *результативний* (рівень виконання рекомендацій, повнота повернення використаних коштів за нецільовим призначенням).

Стратегічними напрямками вдосконалення інституційного забезпечення ДФК за міжнародною допомогою в Україні, з урахуванням опрацьованих наукових досліджень, мають стати:

- *інституційно-структурний* – формування координаційного центру (зокрема, у форматі міжвідомчої комісії при Кабінеті Міністрів України) з чітко визначеними повноваженнями щодо узгодження контрольних заходів;
- *нормативно-правовий* – закріплення в Законі України «Про Рахункову палату» та Положенні про Державну аудиторську службу України розмежування об'єктів контролю за міжнародною допомогою (бенефіціари – для Рахункової палати; виконавці, реципієнти, субпідрядники – для Держаудитслужби);
- *методологічний* – упровадження уніфікованих стандартів аудиту на основі INTOSAI/ISSAI, поширення практики гібридного ризик-орієнтованого аудиту, що поєднує дистанційний аналіз із точковими виїзними інспекціями за наявності виявлених ризиків;
- *цифровий* – створення інтегрованої інформаційно-аналітичної платформи з елементами Big Data та штучного інтелекту, яка об'єднує дані всіх контролюючих органів за міжнародною допомогою та забезпечує цифровий аудиторський слід у режимі реального часу;

– *кадровий* – професіоналізація аудиторів через спеціалізовані програми навчання за міжнародними стандартами, посилення інституційної пам'яті органів контролю та залучення громадськості як додаткового рівня підзвітності.

Висновки. Інституційне забезпечення державного фінансового контролю за використанням міжнародної фінансової допомоги є критично важливим компонентом стратегії повоєнного відновлення України. Чинна модель ДФК потребує системних інституційних реформ, які мають передувати масштабному розгортанню програм відбудови, а не супроводжувати їх постфактум. Запропоноване в науковій літературі розмежування об'єктів контролю між Рахунковою палатою та Державною аудиторською службою, доповнене внутрішнім фінансовим контролем і аудитом на рівні розпорядників бюджетних коштів [2], формує цілісну інституційну вертикаль контролю за рухом міжнародної допомоги. Опрацьована авторська система критеріїв оцінювання інституційної спроможності (інституційний, функціональний, нормативно-правовий, координаційний, технологічний, результативний виміри) у поєднанні з адаптивними принципами воєнного часу та підтвердженою на практиці динамікою трансформації ДФК, наведено у дослідженні [3; 4], створюють методологічну основу для діагностики поточного стану та формування стратегічних напрямів удосконалення інституційної моделі. Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розроблення конкретних організаційно-правових механізмів реалізації запропонованих стратегічних напрямів, а також на компаративний аналіз досвіду країн, що проходили процеси повоєнного відновлення під міжнародним наглядом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Bank; Ukraine, Government of; European Union; Nations, United. *Україна - Швидка Оцінка Завданої Шкоди Та Потреб На Відновлення (RDNA4) : Лютий 2022 - Грудень 2024 (Ukrainian)*. Washington, D.C. : World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099052925103531065>
2. Механізм державного фінансового контролю використання міжнародної технічної допомоги як інструмент забезпечення бюджетної безпеки України / А. Дикий та ін. *Society and security*. 2025. № 2(8). С. 94–102. [https://doi.org/10.26642/sas-2025-2\(8\)-94-102](https://doi.org/10.26642/sas-2025-2(8)-94-102)
3. Василюк М. М., Євдошак В. І., Омельчак Г. В. Державний фінансовий контроль в умовах воєнного стану. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2025. № 46/2025. С. 293–305. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17554501>
4. Василюк М. М., Гайдучок Т. С. Теоретико-методологічні та методичні засади державного фінансового контролю й визначення адаптивних напрямів удосконалення його механізмів. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.17405713>

Fränzen Alina

higher education student

University of Applied Sciences Hochschule Niederrhein, Germany

Yuzhenko O.O.,

higher education student,

Karazin Banking Institute of V.N. Karazin Kharkiv National University

Scientific supervisor: Novikova T. V., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management, Accounting, and Business Communications, Karazin Banking Institute of V.N. Karazin Kharkiv National University

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR OPTIMISING MUNICIPAL SERVICES: IMPLEMENTING BUSINESS MODELS IN PUBLIC ADMINISTRATION

The integration of AI into public administration marks a paradigmatic shift. Historically, automated service frameworks like Self-Service Technologies (SSTs) optimized private-sector profit. However, transposing these directly into municipal governance creates friction, as the public sector must prioritize public value, equity, and absolute inclusivity.

Traditional adoption paradigms (e.g., TOE, TAM, DOI) systematically fail to address unique public-sector complexities like algorithmic transparency and procedural justice. Consequently, uncritically applying business-oriented AI risks precipitating algorithmic bias, eroding institutional trust, and violating the state-citizen psychological contract. This urgency is compounded by the rapid evolution of Generative AI, pressures from global indices linking digital maturity to economic growth, and stringent regulations like the EU's Artificial Intelligence Act.

This research evaluates how AI can optimize municipal services through ethically bounded adaptations of private-sector models. It deconstructs organizational AI readiness, maps the Triple Helix model's role in sustainable ecosystems, and analyzes how trust and transparency mediate public acceptance. Theoretically, it synthesizes Public Value, Stakeholder, and Work System theories into a holistic public-sector model. Practically, it equips policymakers to harness private-sector innovation while strictly safeguarding data sovereignty and ethical accountability.

The genesis of highly automated processing systems lies unequivocally within the corporate sphere, where the implementation of AI-driven business models

PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF SOCIAL TRANSFORMATION: OVERCOMING TODAY'S CHALLENGES

is fundamentally teleological, aimed at maximizing shareholder value through the optimization of resource allocation and the reduction of marginal transaction costs. As municipalities adopt business-like approaches to seek high service efficiency and workload reduction, an epistemological and operational divergence occurs at the point of implementation. While a private corporation can utilize machine learning to segment customers or deny service to unprofitable demographics, a municipal entity is bound by the doctrine of universal enfranchisement. AI adoption in public administration must therefore undergo a paradigmatic translation from a profit-driven model to a public-value-driven model [1; 3].

<i>Operational Dimension</i>	<i>Private Sector Business Models</i>	<i>Municipal / Public Sector Models</i>
<i>Core Objective</i>	Profit maximization, market share expansion, and cost reduction.	Public value creation, equity, manageability, and inclusivity.
<i>Target Demographic</i>	Specific customer segments; optimization allows ignoring unprofitable cohorts.	Universal citizenry, including highly vulnerable populations and the elderly.
<i>Service Criticality</i>	Generally low to moderate (e.g., retail transactions, recommendations).	Extremely high (e.g., social benefit eligibility, asylum processing).
<i>Governance & Ethics</i>	Driven by internal corporate policy and PR risk mitigation.	Subject to rigorous public scrutiny, democratic accountability, and strict regulations.
<i>Technology Sourcing</i>	Proprietary development or agile vendor switching based on economics.	Highly rigid public procurement rules; severe risk of long-term vendor lock-in.

When municipalities attempt to implement raw private-sector AI systems without contextual translation, the outcomes can be disastrous. Systems designed using corporate predictive analytics have frequently failed in the public sphere because they prioritized mathematical efficiency over contextual fairness—notable examples include the Dutch SyRI system for detecting child benefit fraud or the Austrian AMS employment profiling system, both of which led to discriminatory outcomes. Therefore, successful AI implementation requires the rigorous instrumentation of ethical safeguards and fairness audits [4]. The adaptation of AI systems into municipal governance relies on Organisational AI Readiness, focusing on internal structural, cultural, and infrastructural capabilities. This demands the standardization of workflows to accommodate AI without losing human oversight, the governance of data quality, and the establishment of secure IT infrastructure. Municipal readiness initially focuses almost exclusively on automation—the direct substitution of human labor to achieve internal efficiency, echoing private-sector

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

cost-reduction models. However, a mature perspective shifts the focus toward augmentation, where AI is utilized to enhance public service quality and drive broader societal values [6]. Transitioning from short-term transactional automation to long-term systemic augmentation requires overcoming severe implementation challenges, particularly siloed organizational structures and a pervasive lack of internal AI expertise. Given internal resource constraints, municipalities cannot navigate digital transformation in isolation. The integration of advanced AI necessitates the cultivation of a collaborative innovation ecosystem through the Triple Helix model, representing the dynamic interplay among Universities, Industry, and Government [2]. The industry sector provides applied technological solutions, universities generate foundational knowledge and conduct ethical audits, while the government establishes the regulatory framework and acts as the ultimate deployer. This tri-partite synergy is essential for preventing vendor lock-in during municipal IT procurement. Concrete manifestations highlight its practical efficacy: in Estonia, the KrattAI initiative exemplifies seamless collaboration where the state, IT businesses, and universities co-create virtual assistants to guide citizens. Similarly, during crisis management scenarios in Spain, regional governments partnered with universities and major telecom industries to utilize anonymized data for predictive resource allocation. The successful integration of AI into municipal services is heavily mediated by stakeholder trust. When municipalities utilize AI ethically and transparently, it builds a reservoir of trust that legitimizes digital transformation. However, the dynamics of this trust expose a fundamental rupture between private business models and public administration realities [7]. In standard e-commerce models, system responsiveness (speed) is universally correlated with customer satisfaction. Yet, empirical studies demonstrate that in municipal SSTs, while perceived helpfulness strongly increases user satisfaction, raw system responsiveness can exhibit a negative association with satisfaction. In municipal contexts, user inquiries involve complex, sensitive procedures. If a municipal GenAI chatbot responds instantaneously but fails to provide a substantive, accurate resolution, the velocity of the response exacerbates citizen frustration, creating a severe expectation-performance gap [5]. Citizens interfacing with the state prioritize resolution certainty and procedural justice over raw transactional speed. Therefore, municipal AI implementation must be engineered for substantive accuracy.

Integrating AI into municipal services requires adapting profit-driven private models to public mandates of equity and accountability; off-the-shelf technological adoption is often insufficient and perilous. To succeed, municipalities must embrace holistic organizational readiness and cultivate Triple Helix ecosystems—where universities, industry, and government collaborate to validate deployments empirically and ethically. Crucially, digital transformation relies on

PUBLIC GOVERNANCE AND ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF SOCIAL TRANSFORMATION: OVERCOMING TODAY'S CHALLENGES

stakeholder trust, prioritizing fairness and resolution quality over raw processing speed. By subordinating corporate efficiency to the ethical imperatives of public value creation, municipalities can forge governance structures that are resilient, fundamentally democratic, and technologically advanced.

REFERENCES

1. Andersson P. E., Arbin K., Rosenqvist C. Assessing the value of artificial intelligence (AI) in governmental public procurement. *Journal of Public Procurement*. 2025. Vol. 25, No. 1. P. 120-139. <https://doi.org/10.1108/JOPP-05-2024-0057>
2. Bokhari S. A. A., Park S. Y., Manzoor S. Digital Government Transformation Through Artificial Intelligence: The Mediating Role of Stakeholder Trust and Participation. *Digital*. 2025. Vol. 5. P. 43. <https://doi.org/10.3390/digital5030043>
3. Androniceanu A., Colesca S. E. Triple Helix Model and Artificial Intelligence in Public Administration. *Central European Public Administration Review*. 2025. Vol. 23, No. 2. P. 63-91. <https://doi.org/10.17573/cepar.2025.2.03>
4. Babšek M., Murko E., Aristovnik A. Organisational AI Readiness for Public Administration: A Comprehensive Review and Framework for Conceptual Modelling. *International Journal of Economics and Business Administration*. 2025. Vol. XIII, Is. 3. P. 24-47.
5. Babšek M., Ravšelj D., Umek L., Aristovnik A. Artificial Intelligence Adoption in Public Administration: An Overview of Top-Cited Articles and Practical Applications. *AI*. 2025. Vol. 6. P. 44. <https://doi.org/10.3390/ai6030044>
6. Vatamanu A. F., Tofan M. Integrating Artificial Intelligence into Public Administration: Challenges and Vulnerabilities. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, Issue 4. P. 149. <https://doi.org/10.3390/admsci15040149>
7. Alyileli M., Opoku A. Sustainable and Inclusive AI Governance in Municipal Self-Service Systems: Ethical, Smart-Government, and Generative AI Perspectives. *Sustainability*. 2026. Vol. 18. P. 849. <https://doi.org/10.3390/su18020849>

Шилкін Іван Володимирович,

аспірант кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління»
ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Дзюндзюк Вячеслав Борисович**, д.держ. упр., проф.,
професор кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління»
ХНУ імені В. Н. Каразіна

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО ЗАХИСТУ ПРАВ ДІТЕЙ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ

Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила найглибшу гуманітарну кризу в історії сучасної Європи, де найбільш вразливою

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

категорією виявилися діти. В умовах воєнного стану захист прав дітей трансформувався з суто соціального напрямку в фундаментальний складник національної безпеки та збереження людського капіталу держави. Ефективність публічного управління сьогодні вимірюється здатністю держави гарантувати право дитини на безпеку та сімейне виховання навіть у період активних бойових дій.

Сучасна державна політика має ґрунтуватися на концепції інституційної стійкості (resilience), що передбачає динамічну спроможність системи публічного управління забезпечувати безперервність захисту («continuity of protection») незалежно від безпекових викликів. Стійкість у цьому контексті досягається через адаптивне врядування – здатність державних інституцій оперативно коригувати структуру своїх функцій відповідно до гібридних загроз та воєнних викликів.

Головним викликом залишається управлінська фрагментарність – асинхронність дій суб'єктів управління на різних ієрархічних рівнях. Попри функціонування Державної служби у справах дітей, зберігається вертикальний розрив між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. На практиці це призводить до збоїв у роботі системи, коли затримки в обміні даними між громадами переривають соціальний супровід дитини. Додатковим обмеженням є кадровий дефіцит у громадах. У багатьох із них бракує фахівців, здатних здійснювати комплексну оцінку потреб дитини. Розв'язання цієї проблеми пов'язане із впровадженням мультидисциплінарних команд – соціального працівника, психолога, юриста та представника ювенальної превенції – як основи кейс-менеджменту. Важливим чинником є також залучення підготовлених фахівців із належним рівнем цифрової компетентності, що сприятиме підвищенню ефективності надання соціальних послуг.

Україна декларує повну відданість Конвенції ООН про права дитини, проте воєнний стан виявив суттєві прогалини у практичному правозастосуванні. Складність документування злочинів депортації та онлайн-експлуатації зумовлена транскордонним характером правопорушень та браком уніфікованих міжнародних механізмів доказування.

Критичним питанням залишається ратифікація Третього факультативного протоколу до Конвенції, що дозволило б дітям безпосередньо подавати скарги до Комітету ООН. Відсутність цього механізму обмежує міжнародні інструменти захисту українських дітей від свавілля та помилок внутрішньої бюрократичної системи.

Оновлення законодавства, зокрема ухвалення Закону №3999-IX від 08.10.2024, створює основу для переходу до управління на основі даних.

Запровадження Державного реєстру дітей, постраждалих від агресії, дозволяє систематизувати інформацію про порушення прав дитини та координувати заходи з їх відновлення.

Водночас Стратегія забезпечення права кожної дитини на зростання в сімейному оточенні ґрунтується на стандартах Європейського Союзу, де деінституалізація є одним із ключових напрямів розвитку системи захисту дітей. Ці зміни передбачають перехід від підтримки інтернатних закладів до розвитку індивідуальних соціальних послуг для дитини та її сім'ї.

Для підвищення адаптивності системи пропонується трирівнева модель публічного управління:

Інституційний рівень: формування єдиної вертикалі управління, розмежування повноважень між Державною службою у справах дітей та Національною соціальною сервісною службою.

Операційний рівень: впровадження технології кейс-менеджменту та мережевої взаємодії з НУО та міжнародними донорами.

Цифровий рівень: повна інтеграція реєстрів («Діти», «Діти війни», реєстри медичних та освітніх послуг).

Цифрова трансформація є головним технологічним важелем реалізації політики. Інтеграція державних інформаційних систем забезпечує прозорість моніторингу статусу дитини та запобігає її вторинній травматизації під час багаторазових бюрократичних процедур. Система кейс-менеджменту у цифровому форматі стає центральним елементом координації служб, гарантуючи, що дитина не «зникне» з поля зору держави при переміщенні між регіонами чи за кордон.

Метою державної політики є максимальне забезпечення виховання дітей у сімейному середовищі та поступове скорочення інституційного догляду. Досягнення цього потребує не лише реформування інтернатної системи, а й розвитку соціальних послуг у громадах та підтримки наставництва, дєть-ся про розвиток послуг раннього втручання, патронату та підтримки батьківства. Важливим напрямом є також спеціалізація суддів у сімейних справах, що сприятиме більш оперативному та обґрунтованому прийняттю рішень в інтересах дитини.

Державна політика щодо захисту прав дітей в Україні проходить етап трансформації від реактивної та фрагментарної до інтегрованої моделі управління. Прийняття актів 2024 року та розвиток цифрових інструментів створюють передумови для подолання інституційних дисфункцій. Основними умовами успіху є реальна міжвідомча координація, кадрове оновлення системи за рахунок профільних фахівців та ратифікація міжнародних протоколів. Здатність держави реалізувати ці принципи визначатиме її спромож-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ
ність як сучасної системи публічного управління, що гарантує безпечне май-
бутнє новим поколінням.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР.
2. Про охорону дитинства: Закон України від 26 квітня 2001 р. № 2402-III.
3. Про соціальний захист та підтримку дітей, які постраждали внаслідок зброй-
ної агресії Російської Федерації проти України: Закон України від 08.10.2024 № 3999-IX.
4. Стратегія забезпечення права кожної дитини в Україні на зростання в сімейно-
му оточенні на 2024–2028 роки: Розпорядження КМУ від 26.11.2024 № 1201-р.
5. OECD. Public Governance Reviews: Strengthening Governance in Ukraine. Paris,
2023.
6. Конвенція ООН про права дитини та факультативні протоколи до неї.
1989/2000.

Шульга Дар'я Олександрівна,

*студентка групи ПУД-25, спеціальність “Публічне управління та адміністрування”,
ННІ “Інститут державного управління” ХНУ імені В.Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Мартиненко Василь Миколайович**, д.держ.упр., проф.,
професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ “Інститут державного управління” ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ СОЦІОКРАТИЧНОГО МЕТОДУ САМОУПРАВЛІННЯ В ШКОЛАХ ТА МОЖЛИВОСТІ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

В умовах входження людства в епоху інформаційного суспільства з
об’єктивною необхідністю постають питання світоглядного характеру, які
вимагають докорінного реформування всієї системи освіти і, зокрема, її ба-
зового рівня – загальної середньої освіти.

Останнім часом у світі, так само як і в будь-яких інших сферах, в осві-
ті теж відбувається пошук інноваційних форм управління в школах та здій-
снюється поступовий перехід від традиційних моделей управління, що базу-
ються на ієрархічних організаційних структурах, до нових – більш гнучких
дитиноцентристських моделей без очевидної ієрархії в системі управління.
Ці моделі базуються, перш за все, на розумінні того, що задоволені та вмоти-
вовані всі учасники освітнього процесу (учні, вчителі і батьки) забезпечують
вищу продуктивність, інноваційність та лояльність один до одного і зага-

лом до школи як закладу освіти, що зрештою призводить до кращих освітніх показників. Для таких моделей управління ключовими є формування та розвиток навичок і вмінь, таких як: критичне та креативне мислення, відповідальність, здатність до партнерської співпраці та участі у спільному прийнятті рішень. І, вкрай важливо, щоб такі навички та вміння закладалися ще в самому ранньому віці та поступово впроваджувалися в повсякденну освітню практику, а в подальшому у професійну діяльність кожного випускника школи. Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах воєнного стану, коли освітня система функціонує в умовах нестабільності та підвищеного психологічного навантаження. Тому надзвичайно важливо саме зараз впроваджувати ефективні моделі управління, в яких молоде покоління зможе отримувати якісну освіту.

У зарубіжних школах, що впроваджують соціократію, ключові принципи цієї моделі реалізуються не як абстрактні ідеї, а через конкретні щоденні практики, які безпосередньо змінюють організацію навчального процесу та управління школою. При цьому важливо, що різні школи адаптують соціократію по-різному: одні роблять акцент на прийнятті рішень за згодою, інші - на коловій структурі або залученості учнів.

Найбільш поширеною формою реалізації є управління за згодою (consent decision-making), яке активно використовується у класах і шкільному самоврядуванні. Наприклад, у багатьох школах США та альтернативних освітніх середовищах учні регулярно беруть участь у прийнятті рішень щодо правил класу, тем навчальних проєктів, розкладу занять і навіть організації позакласної діяльності. Практично це виглядає як проведення «раундів висловлювань», коли кожен учасник по черзі висловлює свою позицію, після чого рішення приймається не більшістю, а за відсутності обґрунтованих заперечень.

Другим ключовим інструментом є колова організація діяльності (circles), яка фактично замінює традиційну ієрархію. У школах, які застосовують цей принцип, управління розподіляється між різними «колами» - наприклад, класними, педагогічними, адміністративними і т.д. Кожне коло має чітко визначену сферу відповідальності та автономію у прийнятті рішень. Наприклад, у деяких школах Європи існують окремі кола для організації навчального процесу, комунікації з батьками та розвитку шкільної культури. Важливо, що всі основні рішення приймаються саме в цих робочих групах, а не централізовано адміністрацією, що значно підвищує ефективність і відповідальність учасників [1].

Особливо показовим є кейс французької школи La Croisée des Chemins, де соціократія поєднується з відновними практиками та ненасильницькою

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ комунікацією. У цій школі учні беруть участь не лише у формуванні правил поведінки, а й у прийнятті рішень щодо бюджету, розкладу та щоденної організації навчання. Це означає, що соціократія тут виходить за межі символічного самоврядування і стає реальною управлінською системою [1].

Важливо підкреслити, що в різних школах домінують різні принципи. Наприклад, у більшості шкіл США та альтернативних освітніх моделей акцент робиться саме на прийнятті рішень за згодою і участі учнів, тоді як у європейських школах більш розвинутою є колова структура управління. Натомість повноцінне використання подвійного зв'язку та виборів за згодою частіше зустрічається у більш зрілих організаціях або освітніх центрах [1].

Варто зазначити, що впровадження соціократії супроводжується також низкою викликів, насамперед, це складність переходу від традиційної ієрархічної системи управління до системи соціократичних кіл, що потребує суттєвої зміни управлінського мислення. Для України ці виклики є не менш актуальними та посилюються умовами воєнного стану. Освітній процес часто переривається через повітряні тривоги, значна частина навчання відбувається дистанційно, що ускладнює регулярну комунікацію. Також слід враховувати обмежені ресурси для підготовки педагогів та загальну сповільненість освітньої системи, яка традиційно орієнтована на централізоване управління.

Попри те, що соціократія як цілісна модель управління ще не інтегрована в українську освітню систему, окремі її принципи вже потенційно закладені у реформі Нової української школи (НУШ) [2], тож перспективи впровадження є досить значними. Соціократія може стати ефективним інструментом розвитку учнівського самоврядування, підвищення рівня демократичної культури та загалом формування відповідального громадянина.

Передусім, принцип управління за згодою може бути реалізований в межах освітнього процесу через спільне прийняття рішень у класі. Концепція НУШ орієнтується на формування компетентностей, необхідних для самореалізації особистості, що включає розвиток критичного мислення, відповідальності та здатності до співпраці [3]. Це створює передумови для впровадження практик, коли учні разом із учителем визначають правила поведінки, формат навчання або навіть тематику проєктів. Фактично, це вже частково відповідає соціократичній моделі, де рішення приймаються не одноосібно, а з урахуванням позицій усіх учасників освітнього процесу.

Другим важливим і водночас доступним для впровадження є принцип виборів за згодою. Він може бути інтегрований у діяльність учнівського самоврядування, зокрема під час обрання старости класу або представників до шкільних органів. На відміну від традиційного голосування більшістю,

цей підхід передбачає обговорення кандидатур, аргументацію вибору та досягнення рішення, яке не викликає обґрунтованих заперечень у членів колективу.

Отже, аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що соціократичний метод є ефективною інноваційною моделлю організації освітнього процесу, яка забезпечує підвищення рівня залученості до співпраці учнів і вчителів, покращення комунікації та формування відповідального ставлення до навчання. Практика його застосування в школах США, європейських країн та інших освітніх системах демонструє позитивний вплив на розвиток критичного мислення і соціальних навичок. Найбільш доцільним є поетапне впровадження окремих елементів соціократії, у цьому контексті реформа Нової української школи створює сприятливе підґрунтя для поступової інтеграції соціократичних принципів. У довгостроковій перспективі це може сприяти формуванню більш демократичного та ефективного освітнього середовища в школах, а в подальшому і не тільки в них.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Sociocracy in Schools. Sociocracy for All. URL: <https://www.sociocracyforall.org/sociocracy-in-schools/#map> (дата звернення: 10.04.2026).
2. Реформа загальної середньої освіти в Україні. URL: <https://surl.li/jsptgx> (дата звернення: 10.04.2026).
3. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" на період до 2029 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 року № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#n8%D1%97> (дата звернення: 10.04.2026).

Щербакова Аріна Олексіївна,

студентка групи Мд-24, спеціальність «Міжнародний бізнес та корпоративний менеджмент», ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

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

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ЧИННИК УПРАВЛІНСЬКОЇ СТІЙКОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

Сучасний етап розвитку національної освіти характеризується безпрецедентною динамічністю та складністю соціально-політичних викликів.

Робота керівника закладу загальної середньої освіти у системі публічної служби трансформувалася з суто адміністративної діяльності у складний процес кризового менеджменту. В умовах воєнного стану, безпекових загроз та постійних освітніх реформ директори ліцеїв щоденно стикаються з нестандартними управлінськими завданнями, які не мають готових алгоритмів вирішення.

«Ефективне управління закладом середньої освіти в умовах декількох локацій та змішаного формату навчання вимагає від директора навичок інтегративного мислення та управління.» Традиційних професійних компетенцій («hard skills») сьогодні недостатньо для збереження стабільності освітньої екосистеми. На перший план виходить емоційний інтелект керівника – здатність глибоко розуміти психологічні аспекти взаємодії, розпізнавати приховані мотиви учасників освітнього процесу та ефективно регулювати власний психоемоційний стан.

Саме емоційний інтелект виступає фундаментом управлінської стійкості. Він дозволяє лідеру не лише зберігати працездатність під тиском відповідальності, а й приймати виважені рішення у ситуаціях високої невизначеності, де баланс між нормативними вимогами та людським фактором є критичним. Таким чином, дослідження психологічного інтелекту як чинника стійкості є стратегічно важливим для вдосконалення системи публічної служби в галузі освіти та професійної підготовки управлінців нової генерації.

Під емоційним інтелектом (EQ) керівника ми розуміємо складну когнітивну здатність до системного аналізу психологічних структур організації, розпізнавання прихованих мотивів і патернів поведінки суб'єктів освітнього процесу, а також вміння оперативно трансформувати ці знання у стратегічні управлінські рішення. У такому контексті EQ виступає не просто проявом емпатії, а інструментом «архітектурного» розуміння людського фактора, що дозволяє керівнику зберігати високу стійкість через глибоку прогнозованість поведінкових реакцій колективу.

Практична значущість EQ найчіткіше проявляється у вирішенні нестандартних завдань, зумовлених безпековими викликами:

Організація роботи укриття:

Для керівника закладу освіти це завдання трансформується у складний кейс проєктного та операційного менеджменту, що потребує повної алгоритмізації процесів у стислі терміни. У цьому контексті емоційний інтелект (EQ) виступає когнітивною базою для проєктування жорсткої логістичної моделі перебування. Керівник, спираючись на системний аналіз, фокусується на таких організаційних аспектах:

- Замість хаотичного скупчення людей, EQ дозволяє директору розробити схему раціонального розподілу площі. Це передбачає чітке виокремлення секторів: навчального, санітарно-гігієнічного, медичного та зони технічного забезпечення.

- Організаційна стійкість забезпечується через розробку та багаторазове тестування протоколів евакуації. Директор вибудовує систему «потокowego руху», де кожна група має свій часовий слот та маршрут, що виключає утворення заторів та «вузьких місць» на вході/виході.

- Мінімізація деструктивних настроїв досягається не через вербальне заспокоєння, а через впровадження чітких регламентів. Це включає візуальну навігацію (вказівники, інформаційні стенди), стали систему оповіщення та графіки життєдіяльності в укритті.

Таким чином, організаційна ефективність укриття визначається здатністю директора перетворити обмежений простір на керовану техногенну систему. Емоційний інтелект у цьому процесі є запобіжником управлінських помилок: він допомагає спроектувати такий порядок, де сама структура та зрозумілість правил виключають можливість виникнення позаштатних ситуацій.

Впровадження навчання у «Метрошколах»:

Реалізація освітнього процесу в нетипових підземних локаціях вимагає переходу до моделі екстремального інфраструктурного менеджменту. У цьому контексті EQ керівника трансформується у здатність до швидкої технологічної адаптації, де деструктивні фактори середовища (дефіцит площі, акустичне навантаження, відсутність природної інсоляції) нівелюються через наступні організаційні рішення:

- *Оптимізація операційних графіків:* розробка специфічних розкладів і таймінгів, що враховують лімітовану пропускну здатність локації та забезпечують циклічність навчального процесу без втрати якості.

- *Стандартизація протоколів взаємодії:* впровадження жорстких регламентів та «ритуалів навчання» (чіткі процедури початку/завершення занять, правила переміщення), що структурують хаотичне середовище та підтримують безперервність освітньої логістики.

- *Управління ресурсною базою:* координація матеріально-технічного забезпечення в умовах відсутності стаціонарної інфраструктури, що дозволяє підтримувати функціональність «класу» незалежно від зовнішніх технічних обмежень.

Таким чином, успішність метрошколи базується на здатності директора перетворити кризову локацію на стандартизований освітній хаб із чіткою вертикаллю управління та прозорими операційними процесами.

Особливо важкою обставиною для управління закладом освіти стає ситуація у якій поєднуються організація звичайного навчального процесу (онлайн навчання); управління укриттям у школі, а також впровадження навчання у метрошколах. На тлі цих умов виникають додаткові питання пов'язані із нестачею людського ресурсу закладу освіти, проблемами зі встановленням графіків чергування вчителів, дефіцитом державного фінансування, а також, керівник закладу освіти стикається з гострою проблемою професійного вигорання колективу через понаднормову роботу.

Підсумовуючи, варто зазначити, що EQ виступає когнітивним фундаментом управлінської стійкості, дозволяючи директору не лише витримувати екстремальні навантаження, а й проектувати раціональні логістичні та адміністративні моделі (укриття, метрошколи) в умовах дефіциту часу та ресурсів. Дослідження кейсів впровадження навчання у підземних просторах та організації безпекових зон підтверджує, що адаптивність є головним показником життєздатності організації. Вона базується на здатності керівника до швидкої реконфігурації освітнього середовища: від хаотичного реагування на загрози до створення стандартизованих освітніх хабів із чітким функціональним зонуванням та жорсткими регламентами взаємодії. Також, важливо зауважити управлінська стійкість лідера в умовах стресу базується на здатності заміщувати ієрархічний тиск механізмами горизонтальної підтримки та чіткої координації завдань, що запобігає вигоранню колективу.

Для підвищення ефективності публічного управління в освітній галузі рекомендовано інтегрувати модулі з розвитку психологічного інтелекту (EQ) та кризового менеджменту до програм підвищення кваліфікації керівників на державному рівні. Органам місцевого самоврядування варто впроваджувати типові алгоритми операційної адаптації та логістики (зокрема для укриттів та метрошкіл), базуючись на успішних кейсах громад. На рівні закладів освіти директорам слід забезпечити чітке розмежування екстрених і планових завдань, цифровізувати систему внутрішньої навігації та регулярно проводити симуляційні тренінги для автоматизації безпекових протоколів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гоулман Д. Емоційний інтелект ; пер. з англ. С.-Л. Гумецької. Харків : Віват, 2017. 608 с.
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту» від 16.01.2020 № 463-IX.
3. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку створення та утримання захисних споруд цивільного захисту» від 10 березня 2017 р. № 138 (із змінами щодо безпеки в закладах освіти).
4. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : Наказ Мінекономіки від 17.09.2021 № 568-21.

Юдіна Поліна Олександрівна,

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

*Науковий керівник: Мартиненко Василь Миколайович, д.держ.упр., проф.,
професор кафедри публічного управління та державної служби
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

«УПРАВЛІННЯ І ВИБОРИ ЗА ЗГОДОЮ»: ФУНДАМЕНТАЛЬНІ ОЗНАКИ САМОУПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СОЦІОКРАТИЧНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Сучасні організації, в умовах входження в епоху інформаційного суспільства, все більше стикаються з поглибленням кризових тенденцій традиційного ієрархічного управління. Підхід, де рішення нав'язуються згори, призводить до демотивації працівників, зниження ефективності прийняття управлінських рішень, пригнічення ініціативи та обмеження інновацій. Молодь – «аборигени інформаційного суспільства» – вимагає не просто робочих місць, а середовища, де кожен має реальний вплив, де голос не губиться в бюрократичних заторах, а ідеї швидко перетворюються на дії. Голосування більшістю часто залишає меншість незадоволеною, а пошук повного консенсусу затягується в нескінченні дебати. У результаті організації втрачають таланти, гнучкість і конкурентну перевагу в динамічному постіндустріальному світі [1].

Вирішення цієї проблеми – у радикальній зміні парадигми управління через впровадження соціократії – інноваційної технології, яка робить владу спільною і розподіленою. Серед її принципів саме управління за згодою та вибори за згодою є фундаментальними ознаками самоуправлінської діяльності, які перетворюють пасивних виконавців на активних співтворців і демонструють, чому соціократія – це справді круто для організацій майбутнього [2].

Першою фундаментальною ознакою є управління за згодою (consent-based decision-making). На відміну від демократії більшості чи класичного консенсусу, рішення приймається, коли жоден член кола не має аргументованого заперечення щодо досягнення мети організації. Заперечення не блокують процес, а стають цінним ресурсом для покращення. Пропозиція вважається прийнятою, якщо вона «достатньо добра на цей момент і достатньо безпечна, щоб спробувати». Процес відбувається у три етапи: розуміння пропозиції з уточнювальними питаннями, швидкі реакції учасників та раунд пе-

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУСПІЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ: ПОДОЛАННЯ ВИКЛИКІВ СЬОГОДЕННЯ

ревірки заперечень, які інтегруються як покращення, а не блокування. Такий підхід гарантує, що рішення враховують усі релевантні голоси, але не вимагають 100% ентузіазму від кожного. У традиційному управлінні меншість часто мовчить або саботує, у соціократії ж – активно інтегрується. Результат – вища якість рішень, швидше впровадження і відсутність опору. Це саме те, чого потребують «аборигени інформаційного суспільства»: реальний вплив без бюрократичних гальм [3].

Другою фундаментальною ознакою є вибори за згодою. Ролі (фасилітатор, лідер кола, секретар чи операційні посади) обираються не призначенням зверху і не простим голосуванням, а відкритим процесом номінацій, обговорення та перевірки на заперечення, який включає визначення ролі та терміну, відкриті номінації з раундами обміну причинами вибору та перевірку заперечень у раунді згоди. Кожен учасник може запропонувати кандидата, а все коло перевіряє, чи є обґрунтовані заперечення. Обраний отримує довіру всього кола, термін ролі обмежений (зазвичай 6-12 місяців), що стимулює ротацію та розвиток. Такий механізм усуває проблему непідзвітності керівників і формує культуру рівності, у якій посада – це не влада, а служіння спільній меті. У результаті лідерство стає колективним і динамічним [4].

Саме поєднання управління за згодою та виборів за згодою створює середовище еквівалентності, де кожен має право голосу в питаннях, що його стосуються. Організації, які впроваджують ці принципи (навіть поступово, починаючи з пілотних зустрічей), отримують зростання залученості, прискорення прийняття рішень у 2-3 рази, зниження конфліктів і вибух інновацій. Наприклад, аргентинська софтверна компанія 10pines (85 співробітників), застосовуючи елементи соціократії, зокрема consent-based decision-making і колову структуру, досягла плинності кадрів менше 5% (при середньогалузевому показнику 25–30%), високого рівня задоволеності працівників та стабільного зростання продажів понад 3 млн доларів на рік. У постіндустріальному суспільстві, де знання й креативність – головний капітал, такі технології необхідні для виживання та процвітання організацій [5].

Отже, управління і вибори за згодою – це не просто інструменти, а фундамент самоуправлінської діяльності в соціократичних організаціях. Вони дозволяють перейти від проблеми ієрархічного контролю до ефективного, інклюзивного та адаптивного управління. У рамках нашого студентського круглого столу ці принципи доповнюють ідеї колег про кола та лідерство без владарювання, формуючи цілісну картину: соціократія – це інноваційна управлінська технологія, яка вже сьогодні готує організації до викликів завтрашнього інформаційного суспільства [1].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соціократія – вікіпедія. *Вікіпедія*. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Соціократія> (дата звернення: 03.04.2026).
2. Sociocracy – basic concepts and principles. *Sociocracy For All*. URL: <https://www.sociocracyforall.org/sociocracy/> (дата звернення: 03.04.2026).
3. Consent decision making. *Sociocracy For All*. URL: <https://www.sociocracyforall.org/consent-decision-making/> (дата звернення: 03.04.2026).
4. Consent Decision-Making. *A Practical Guide to Sociocracy 3.0*. URL: <https://patterns.sociocracy30.org/consent-decision-making.html> (дата звернення: 03.04.2026).
5. Case study: 10pines. *Sociocracy For All*. URL: <https://www.sociocracyforall.org/casestudy-10pines/> (дата звернення: 03.04.2026).

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ ТА ЦИФРОВОЮ МОДЕРНІЗАЦІЄЮ СУСПІЛЬСТВА В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Альгесер Альбіна Романівна,

*студентка групи НРД-23, спеціальність «HR-менеджмент»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Лесная Олена Сергіївна, к.держ.упр., доц.,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗАЙНЯТОСТІ МОЛОДІ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження молодіжного сегмента ринку праці в Україні зумовлена глибокою демографічною кризою та радикальною трансформацією структури економіки в умовах воєнного стану. Молодь є ключовим джерелом формування людського капіталу та інноваційного потенціалу країни, проте сьогодні цей сегмент стикається з безпрецедентними викликами. Повномасштабна війна спричинила значні демографічні втрати, масштабну зовнішню міграцію та структурні зміни на ринку праці, що безпосередньо вплинули на можливості працевлаштування молодих людей.

За розрахунками Центру економічної стратегії, кількість молоді у 2024 році становила 2,5 млн. осіб, що на 1,2 млн. або на 30% менше, ніж у 2021 році. Також зменшилася й частка населення віком 15-24 роки від загальної кількості – з 11,7% у 2021 році до 8,3% у 2024 [1, с.10]. Що вказує на серйозні демографічні перекоси, і ставить під загрозу відтворення трудових ресурсів.

Воєнні події суттєво трансформували структуру зайнятості, на 11 травня 2022 року, в Україні було втрачено близько 4,8 млн. робочих місць [2]. Це призвело до значного перерозподілу робочої сили між секторами економіки, зростання неформальної зайнятості та загострення структурних дисбалансів на ринку праці. Сьогодні офіційне безробіття серед молоді є мінімальним за останні роки, і разом із тим понад 60% роботодавців відзначають складнощі з пошуком кваліфікованих працівників, що засвідчує кадровий

дефіцит. Такий стан зумовлено масовою зовнішньою міграцією, мобілізаційними процесами, а також невідповідністю між потребами роботодавців і професійною підготовкою молодих спеціалістів [3,4].

Важливою тенденцією є стрімке зростання дистанційної роботи, яка стала не лише вимушеною реакцією на кризові обставини, але й стійкою моделлю організації праці. Молоді люди дедалі частіше обирають короткострокові освітні програми, онлайн-курси та неформальну освіту як інструмент швидкого входження у нові професії. Зокрема, у сфері інформаційних технологій понад 70% спеціалістів залучені до дистанційних або гібридних форматів роботи[5]. Паралельно з цим зростає популярність гіг-економіки, що передбачає виконання короткострокових завдань, фриланс та проектну зайнятість. В Україні ринок фрилансу демонструє стрімке зростання: у 2025 році кількість фрилансерів збільшилася більш ніж на 60% порівняно з попереднім роком, причому близько 45% із них становить молодь віком 18–29 років [6]. Такий формат роботи є привабливим через гнучкість та можливість працювати на глобальному ринку, однак супроводжується нестабільністю доходів і відсутністю соціальних гарантій. Крім того, сучасна молодь демонструє зміну ціннісних орієнтирів у сфері праці. Зростає значення гнучкого графіка, можливості самореалізації та досягнення балансу між роботою і особистим життям (work-lifebalance). Сьогодні молоді працівники все частіше обирають роботу, яка забезпечує не лише дохід, але й особистісний розвиток, вільний час та комфортні умови праці.

З одного боку, цифровізація та глобалізація відкривають ширші можливості для працевлаштування, з іншого – зростає нестабільність зайнятості, посилюється міграція та змінюється структура попиту на навички.

Однією з найзагрозливіших проблем є висока частка молоді категорії NEET (ті, хто не працює і не навчається). Довійни цей показник становив 14,3%, зараз до 40% випускників шкіл офіційно не працевлаштовані та не продовжують освіту [1, стор. 10-11]. Ситуація ускладнюється поширенням тіньової економіки: 22–23% зайнятого населення (2,7- 3 млн. осіб) працюють без офіційного оформлення, і значну частину цієї групи становить саме молодь[1].

Структурний дисбаланс проявляється у критичному дефіциті технічних фахівців. Роботодавці гостро потребують зварників, водіїв та слюсарів, тоді як кількість студентів у закладах професійної освіти за останні роки скоротилася на 25% порівняно з попередніми періодами. За останніми доступними оцінками, Україна посідала 66-те місце у глобальному рейтингу конкурентоспроможності талантів (2022 рік), що вказує на проблему невідповідності навичок випускників потребам ринку праці. На перший план ви-

ходять вимоги до «м'яких навичок» (softskills), таких як робота в команді, адаптивність та критичне мислення.

Попри кризу кадрів пов'язаних із війною в Україні, державні та міжнародні ініціативи створюють нові умови для реалізації молоді. Реформа 2025 року запровадила студентський трудовий договір, який дозволяє здобувачам освіти офіційно працювати під час практичної підготовки та отримувати повну заробітну плату безпосередньо на свій рахунок. Це посилює дуальну освіту, де щонайменше 60% навчального часу займає робота на підприємстві. Держава також активно підтримує молодіжне підприємництво через програму «Власна справа». Молодь віком до 25 років може отримати мікрогрант до 150 тис. грн. на старт бізнесу без зобов'язання створювати робочі місця у перший рік. За перший рік роботи цієї програми вже понад 600 молодих українців запустили свої проекти у сферах торгівлі, переробної промисловості та послуг[7,8,9].

Сьогодні в Україні для швидкої перекваліфікації діє система державних ваучерів на навчання за 156 професіями та спеціальностями, сума яких може сягати понад 30 тис. грн. [10]. Окрім цього, міжнародні проекти, такі як USAID HOVERLA, залучають молодь до відбудови громад через програми стажувань в органах місцевого самоврядування. Програми «20-30» від ПРООН допомагають розвивати адаптивність та відповідальне лідерство, необхідні для успішного майбутнього в умовах невизначеності.

Отже, сучасний ринок праці в Україні вимагає від молоді переходу до моделі безперервного навчання та високої мобільності. Воєнні умови, з одного боку, обмежують можливості, з іншого – роблять молодих фахівців дефіцитними, за яких конкурує бізнес. Вирішальними стають не лише професійні знання, а й «м'які навички» та готовність до ризику. Реформа професійної освіти, грантова підтримка та цифровізація пошуку роботи через державні платформи створюють фундамент для того, щоб молодь стала не просто ресурсом, а провідним суб'єктом відновлення та модернізації України. Дистанційна робота відкриває можливості для молоді за кордоном залишатися залученою до української економіки та полегшує їхнє повернення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Розроблення стратегічної соціально-економічної моделі ринку праці для молоді URL: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/news/documents/2025-07/ipsos-fko-ukraine-youth-labor-market-strategy-framework.pdf>
2. Nearly 5 million jobs have been lost in Ukraine since the start of the Russian aggression, says ILO URL: <https://www.ilo.org/resource/news/nearly-5-million-jobs-have-been-lost-ukraine-start-russian-aggression-says>
3. Unemployment Shrank to 14.3% in 2024, Labor Shortages Remain High URL: <https://www.kyivpost.com/post/49308>

4. Ukraine'sFutureRestsonItsPeople (CSIS) URL: <https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-rests-its-people>
5. HowRemoteWorkisTransformingtheDeveloperLandscape - 2024 StatisticsandInsights URL: <https://moldstud.com/articles/p-how-remote-work-is-transforming-ukraines-software-development-landscape>
6. FreelanceMarketinUkraineGrowsby 83%: KeyTrendsandProspectsfor 2025 URL: <https://finway.com.ua/en/freelance-market-ukraine-grows-key/>
7. Гранти для молоді: 40 українців отримують 6 млн. грн. на започаткування власної справи URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/97a82bad-fab4-4749-b47c-93926c7ee1c7?lang=uk-UA&title=GrantiDliaMolodi>
8. Нові переможці програми «Власна справа»: результати 20-ї хвили 2025 року URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/novi-peremozhtsi-prohramy-vlasna-sprava-rezultaty-20-i-khvyli-2025-roku>
9. Результати 16-ї хвили грантового конкурсу «Власна справа» URL: <https://www.dcz.gov.ua/news/singlenews/1073>
10. Уряд розширив перелік професій та спеціальностей, які можна опанувати за державні кошти URL: <https://epravda.com.ua/biznes/uryad-rozshiriv-perelik-profesiy-ta-specialnostey-yaki-mozhna-opanuvati-za-derzhavni-koshti-810880/>

Бескоровайний Валентин Олегович,
аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонський національний технічний університет

Науковий керівник: **Половцев Олег Валентинович**, д.держ.упр., проф.,
Херсонського національного технічного університету

КОНТРФУНКЦІОНАЛЬНІСТЬ В ПРОЦЕСАХ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ФАКТОР ЗНИЖЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Метою роботи є теоретичний підхід до обґрунтування напрямів підвищення ефективності державної антикорупційної політики в Україні та аналізу функціональних та контрфункціональних процесів, та їх проявів у системі публічного управління.

За період реалізації євроінтеграційного курсу України та трансформації інституцій публічного управління проблема забезпечення ефективності державної антикорупційної політики набуває особливої актуальності. Корупція продовжує залишатися однією з ключових загроз національній безпеці, демократичному розвитку та інституційній спроможності держави [1]. Створення таких органів, як Національне антикорупційне бюро України,

Спеціалізованої антикорупційної прокуратури, Вищого антикорупційного суду, Національного агентства з питань запобігання корупції та впровадження цифрових інструментів контролю, як електронне декларування, ProZorro, портал відкритих даних «data.gov.ua», «Дія», не забезпечило суттєвого підвищення ефективності державної антикорупційної політики [3].

Результати соціологічних досліджень стверджують, що корупційні прояви в Україні стабільно посідають провідні позиції серед найбільш значущих проблем суспільства, поступаючись лише фактору збройної агресії [2].

Міжнародні показники статистичних даних та національні дослідження не підтверджують наявності послідовного зниження рівня корупції в Україні. Так, за даними Transparency International, збереження індексу на рівні 36 балів у CPI вказують на відсутність позитивної динаміки змін. Натомість низький рівень довіри населення до антикорупційних інституцій і обмежена готовність повідомляти про корупційні правопорушення свідчать, що існує структурний розрив між задекларованими цілями державної антикорупційної політики та результатами її реалізації [2; 3].

Національне агентство з питань запобігання корупції у звітах за 2025 рік, зазначає, що у 56% перевірених декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави та місцевого самоврядування виявлено порушення в частині внесення недостовірних відомостей на суму 3,8 млрд грн та виявлено ознаки незаконного збагачення на 463,2 млн грн [4].

Ситуація, коли існування інституційних та організаційних механізмів в публічному управлінні, які повинні, але не забезпечують належної ефективності реалізації державної антикорупційної політики, створює потребу у переосмисленні підходів до аналізу системи публічного управління, зокрема через дослідження її внутрішньої процесної структури.

Функціонування публічного управління забезпечується реалізацією відповідних управлінських функцій, які визначають зміст і спрямованість діяльності органів державної влади. Реалізація цих функцій відбувається через сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів.

Систему публічного управління доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних управлінських процесів, що забезпечують реалізацію функцій публічного управління та досягнення поставлених цілей. Кожен із цих процесів виконує визначене функціональне призначення та є складовою єдиного механізму публічного управління, в якому відбувається формування, прийняття та реалізація управлінських рішень [5; 6]. Саме через сукупність таких процесів й забезпечується реалізація функцій публічного управління та досягнення запланованих результатів. Невиконання або часткове виконання таких процесів, що не призводить до досягнення поставленої мети

управління, фактично знижує загальну ефективність публічного управління, зокрема, у сфері запобігання та протидії корупції [1; 3].

У системі публічного управління поряд із функціональними процесами, спрямованими на досягнення цілей державної політики, можуть виникати контрфункціональні процеси, які деформують зміст функціональних процесів і порушують логіку реалізації управлінських рішень. Наявність таких контрфункціональних процесів знижує показники результативності функціональних процесів та ефективність самої системи публічного управління в цілому [5; 6].

Якщо вважати, за запропонованою вище логікою, корупцію вагомим контрфункціональним процесом публічного управління, то можна зробити припущення, відповідно до якого контрфункціональний процес публічного управління можливо розглянути як системний фактор зниження ефективності функціональних управлінських процесів, а саме корупцію – як контрфункціональний процес, що інтегрувався у всі функціональні процеси публічного управління і є впливовим фактором зниження ефективності всіх функціональних процесів публічного управління та має або загальну специфіку прояву або приватну у відповідності до специфіки певного функціонального процесу публічного управління.

Отже, корупція та її прояви у системі публічного управління є контрфункціональним процесом, що знижує ефективність реалізації управлінських функцій.

Контрфункціональний процес не існує відокремлено, а виникає у функціональних процесах публічного управління, змінюючи їх зміст і спрямованість. Ознаки контрфункціонального процесу можуть бути присутні у процесах прийняття управлінських рішень, розподілу ресурсів, кадрового забезпечення та здійснення контрольних функцій, що фактично спричиняє деформацію реалізації їх функціонального призначення та зниження ефективності досягнення цілей публічного управління.

Так, зокрема, у процесах розподілу ресурсів контрфункціональний процес призводить до їх неефективного та упередженого використання і часткового привласнення; у кадрових процесах - до прийняття рішень під впливом приватних інтересів та використання адміністративного ресурсу у власних цілях; у контрольних процедурах - до формалізації та вибіркості їх застосування; у сфері надання публічних послуг до виникнення практик хабарництва та штучного створення адміністративних бар'єрів [1;2].

Узагальнення наведених прикладів дає підстави зробити ще одне припущення щодо виокремлення ключових проявів контрфункціональності у системі публічного управління, до яких належать: інституційна фрагментація, що призводить до розпорошення повноважень та недостатньої координації діяльності; формалізація управлінських процесів, за якої виконання

антикорупційних заходів не забезпечує досягнення реального результату; політична залежність кадрових процесів, що підриває незалежність антикорупційних інституцій; недостатній розвиток превентивних процесів, який обмежує усунення причин та умов виникнення корупції; а також розрив між нормативно-правовим регулюванням і практичним її застосуванням [1].

Концентрація проявів контрфункціональності зумовлює виникнення та відтворення корупції – контрфункціонального процесу, яка інтегрується у функціональні процеси публічного управління та зменшують ефективність їх реалізації. У результаті корупція набуває ознак системної характеристики публічного управління унеможливаючи досягнення реалізації державної антикорупційної політики.

Аналіз показує ключову роль превентивних процесів у забезпеченні ефективності антикорупційної політики. Недостатній акцент на усуненні причин і умов, які сприяють виникненню корупції призводить до її відтворення. За таких умов доцільно перейти до превентивного підходу з орієнтацією на системне управління корупційними ризиками.

Подолання проявів контрфункціональності у системі публічного управління потребує комплексних змін, зокрема посилення превентивних механізмів, удосконалення координації між інституціями, забезпечення їх незалежності та розвитку цифрових інструментів.

Їх системне відтворення зумовлює необхідність переходу до превентивної моделі публічного управління, орієнтованої на виявлення та усунення таких процесів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Національний інститут стратегічних досліджень. Запобігання корупції як пріоритетний напрямок антикорупційної політики в Україні: аналітична доповідь. Київ, 2025 офіційний сайт: <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/zapobihannya-korupsiyi-yak-priorytetnyy-napryamok>
2. НАЗК. Аналітичний звіт за результатами опитування населення та бізнесу. Корупція в Україні 2025: розуміння, сприйняття, поширеність. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfs/?file=wp-content/uploads/Pages/5f/19/5f198a9f41c0bc2040ca44d72847a962f71d3979fe98d7fedc363f87ccfec2a48852901.pdf>
3. Transparency International Ukraine. Індекс сприйняття корупції 2025. URL: <https://ti-ukraine.org/research/index-spryinyattya-korupsiyi-2025>
4. НАЗК. Результати роботи за 2025 рік: повні перевірки декларацій. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-roboty-nazk-za-2025-rik-povni-perevirky-deklaratsiy/>
5. Публічне управління, Термінологічний словник / [Куйбіди В.С., Білінської М.М., Петрое О.М.]. Київ: 2018 р. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/44779/1/%d0%a1%d0%bb%d0%be%d0%b2%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf>
6. Маркетинг у публічному управлінні, Монографія / [Ромат, Є.В. Гаврилечко Ю.В.]. Київ: 2018 р. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjlxNw==/151adb2fe71470b387bbfe86047d179f.pdf>

Борисовець Марія Олексіївна,
*здобувачка освіти групи М-21, спеціальність «Менеджмент»,
ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Прус Юлія Ігорівна, PhD (Менеджмент), доц.,
доцентка кафедри управління та адміністрування
ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL ECONOMY

The digital economy is one of the key characteristics of the modern stage of societal development. It is based on the use of digital technologies, big data processing, artificial intelligence and global network interactions. Digitalization not only transforms business models but also changes approaches to public administration, social development, and the formation of public policy.

In modern conditions, the development of the digital economy takes place in several strategic directions. According to the Digital Economy Trends 2025 report, they are grouped into three main areas: building sustainable intelligent ecosystems, expanding opportunities for society, and ensuring trust and security. [1].

The first direction involves the active implementation of artificial intelligence and data analytics in all sectors of the economy. The use of AI makes it possible to automate management decisions, optimize costs, increase productivity, and create new markets. At the same time, digital infrastructure (such as 5G, cloud services, and IoT) is developing, forming the basis for global integration of economic processes.

The second direction is related to expanding public access to digital services and developing digital skills. The formation of digital literacy and lifelong learning becomes a key condition for the competitiveness of human capital. Research shows that the digital economy contributes to more efficient use of resources, the development of smart cities, and the implementation of sustainable business models.

The third direction concerns digital governance, cybersecurity, and regulatory mechanisms. The report emphasizes that without trust in digital systems, the digital economy cannot function effectively.

Despite significant opportunities, the digital economy is associated with several risks, the main ones being cyber threats, personal data leaks, and increasing technological dependence. According to Digital Economy Trends 2025, cybersecurity is one of the main priorities of public policy in 2025.

An important challenge is digital inequality. The digital economy has a positive impact on human development indicators (HDI) and environmental

performance (EPI), but this effect largely depends on the level of a country's development and geopolitical risks. This means that digitalization can both reduce and increase socio-economic inequality.

In addition, attention should be paid to issues such as electronic waste, rising energy consumption, and market concentration by large technology corporations. Therefore, environmental and social responsibility in digital transformation is becoming increasingly important.

The development of the digital economy is largely determined by social factors. Among the key determinants are the level of education and digital literacy, access to the internet, income levels of the population, and the effectiveness of public administration.

Trust plays a special role. Studies show that in conditions of high institutional trust, digital systems achieve stability faster and provide a higher level of social well-being. This highlights the need for transparent regulatory policies and the protection of user rights. Public policy in the field of digital governance is also an important factor. An effective combination of innovation policy, investment in digital infrastructure, and cybersecurity measures ensures sustainable growth and increases a country's competitiveness.

In summary, the digital economy is a complex phenomenon that shapes modern transformations in public administration, business, and social development. Its key trends include the implementation of artificial intelligence, the development of digital infrastructure, the creation of data ecosystems, and the strengthening of digital governance. At the same time, digital transformation is accompanied by risks related to cybersecurity, unequal access to technology, and environmental challenges.

Effective development of the digital economy is possible only if social determinants are taken into account, digital culture is formed, human capital is developed, and institutional trust is ensured. Therefore, digitalization should be seen not only as a technological process but also as a strategic direction for the modernization of public administration and socio-economic development.

REFERENCE

1. Digital Cooperation Organization. (2024). Digital economy trends 2025. <https://dco.org/digital-economy-trends-2025-report/>
2. Mohammadi, W., Mgadmi, N., Abidi, A. et al. The impact of the digital economy on sustainable development in the face of geopolitical risks. *Digit. Econ. Sustain. Dev.* 3, 1 (2025). <https://doi.org/10.1007/s44265-024-00050-5>

Бубнов Дмитро Альбертович,

студент групи МД – 25, спеціальність «Менеджмент»,

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

Науковий керівник: Косенко Віктор Вікторович, к.держ.упр., доц.,

доцент кафедри економічної політики та менеджменту

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

ІНФЛЯЦІЯ ТА ЇЇ НАСЛІДКИ

Інфляція є одним із ключових макроекономічних явищ, що впливає на розвиток економіки, рівень життя населення та стабільність фінансової системи держави. Вона проявляється у загальному та тривалому зростанні рівня цін на товари і послуги, що призводить до зниження купівельної спроможності грошей. Інфляційні процеси мають комплексний характер і формуються під впливом багатьох факторів, серед яких монетарна політика держави, обсяг грошової маси, стан виробництва, зовнішньоекономічні умови та соціально-політичні події.

У сучасних умовах проблема інфляції є особливо актуальною для економік, що розвиваються або переживають структурні трансформації. Для України інфляція залишається важливим економічним викликом, оскільки на її рівень впливають не лише внутрішні економічні фактори, але й глобальні економічні процеси, військові ризики, зміни валютного курсу та енергетичні коливання.

У період 2020–2026 років інфляційні процеси у світі та в Україні зазнали значних коливань. Пандемія COVID-19, порушення глобальних логістичних ланцюгів, енергетична криза та військові події призвели до суттєвого підвищення цін у більшості країн. В Україні ці фактори посилювалися через макроекономічні дисбаланси та необхідність адаптації економіки до нових умов.

Таким чином, дослідження причин, особливостей і наслідків інфляції є важливим для формування ефективної економічної політики та забезпечення стабільного економічного розвитку.

Мета роботи полягає у визначенні сутності інфляції, аналізі її основних причин і наслідків, а також оцінці сучасних інфляційних процесів та їх впливу на економіку.

У дослідженні використано комплекс економічних методів аналізу, що дозволяють оцінити природу інфляційних процесів та їх вплив на економіку.

По-перше, застосовано **теоретичний аналіз економічної літератури**, який дозволив систематизувати основні підходи до визначення інфляції, її причин та наслідків.

По-друге, використано **статистичний метод**, що передбачає аналіз офіційних даних щодо рівня інфляції, індексу споживчих цін та динаміки економічних показників.

По-третє, застосовано **порівняльний метод**, за допомогою якого проведено зіставлення інфляційних процесів у різні періоди економічного розвитку.

По-четверте, використано **аналітичний метод**, який дозволяє визначити взаємозв'язок між інфляцією та іншими макроекономічними показниками, зокрема рівнем доходів населення, курсом національної валюти та економічним зростанням.

Використання цих методів дозволило отримати узагальнені результати та сформувані обґрунтовані висновки щодо сучасних інфляційних процесів.

Основні результати дослідження

Інфляція є складним економічним явищем, яке проявляється у зростанні загального рівня цін у країні. Основним показником інфляції є **індекс споживчих цін**, який відображає зміну вартості товарів та послуг, що споживаються населенням.

Причини інфляції можуть бути різними. Найбільш поширеними є:

1. Монетарні фактори, пов'язані зі збільшенням грошової маси в економіці.

2. Зростання виробничих витрат, що призводить до підвищення цін на продукцію.

3. Збільшення попиту на товари та послуги, яке перевищує можливість виробництва.

4. Зовнішні економічні фактори, зокрема коливання валютних курсів та цін на енергоресурси.

5. Політичні та соціальні фактори, що впливають на стабільність економічної системи.

Залежно від темпів зростання цін розрізняють кілька видів інфляції:

- помірну
- галопуючу
- гіперінфляцію

Помірна інфляція характеризується незначним зростанням цін і вважається відносно безпечною для економіки. Галопуюча інфляція супроводжується швидким підвищенням цін і може призводити до економічної нестабільності. Найбільш небезпечним видом є гіперінфляція, коли ціни зростають дуже швидко і гроші практично втрачають свою вартість.

Аналіз статистичних даних свідчить про значні коливання рівня інфляції в Україні упродовж останніх років.

За даними економічної статистики:

- 2021 рік – близько 10 % інфляції
- 2022 рік – приблизно 26,6 %
- 2023 рік – близько 5,1 %
- 2024 рік – приблизно 12 %
- 2025 рік – близько 8 % (оцінка)
- 2026 рік – прогноз близько 6 %

Різке зростання інфляції у 2022 році було пов'язане з порушенням виробничих процесів, зростанням витрат на енергоносії, девальвацією національної валюти та змінами у логістичних ланцюгах.

Поступове зниження інфляції у 2023–2026 роках пояснюється стабілізацією економічної політики, адаптацією бізнесу до нових умов та заходами державного регулювання.

Інфляція має значний вплив на економіку та соціальну сферу. Її наслідки можуть бути як негативними, так і в окремих випадках нейтральними або навіть стимулюючими.

Найбільш відчутним наслідком інфляції є **зниження купівельної спроможності населення**. Коли ціни зростають швидше, ніж доходи громадян, рівень життя знижується.

Іншим важливим наслідком є **перерозподіл доходів у суспільстві**. Особи з фіксованими доходами, зокрема пенсіонери та працівники бюджетної сфери, зазвичай найбільше страждають від інфляції.

Інфляція також впливає на **заощадження населення**. Якщо темпи інфляції високі, реальна вартість заощаджень зменшується, що може знижувати довіру до фінансової системи.

Для бізнесу інфляція створює додаткові ризики. Зростання цін на сировину та енергоносії збільшує виробничі витрати, що може зменшувати прибутковість підприємств.

Крім того, інфляція впливає на **інвестиційну активність**. Висока нестабільність цін робить економічне планування складнішим та може стримувати інвестиції.

Водночас помірна інфляція іноді може мати **позитивний ефект**. Вона стимулює економічну активність, сприяє зростанню виробництва та підвищує мотивацію до інвестування.

Таким чином, ключовим завданням економічної політики є не повне усунення інфляції, а **підтримання її на стабільному та контрольованому рівні**.

Висновки. У результаті проведеного дослідження можна зробити такі висновки. Інфляція є складним макроекономічним явищем, яке проявляється

ся у зростанні загального рівня цін та зниженні купівельної спроможності грошей.

Причини інфляції мають багатофакторний характер і включають монетарні, виробничі, соціальні та зовнішньоекономічні чинники.

Аналіз статистичних даних свідчить про значні коливання інфляції в Україні у 2021–2026 роках. Найвищий рівень інфляції спостерігався у 2022 році, після чого відбулося поступове зниження темпів зростання цін.

Інфляція має значний вплив на економіку та соціальну сферу, зокрема на рівень доходів населення, інвестиційну активність та стабільність фінансової системи.

Для мінімізації негативних наслідків інфляції необхідно здійснювати ефективну економічну політику, спрямовану на стабілізацію грошового обігу, розвиток виробництва та підтримку економічного зростання.

Контрольований рівень інфляції є важливою умовою стабільного розвитку економіки та підвищення добробуту населення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України (Держстат). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/>
2. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/report>
3. Козак Ю. Г., Шаповал С. С. Основи економічної теорії : навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 264 с.

Волот Олена Ігорівна,

*к.е.н, доц., доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту,
ЧНТУ, викладачка Культурного центру GOROD, Мюнхен (Німеччина),
Запрошений лектор ХНУ імені В. Н. Каразіна*

Самойленко Катерина Вадимівна,

*студентка групи П-11, спеціальність «Підприємництво»,
ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

КОНВЕРГЕНЦІЯ ЗНАЇ, ТЕХНОЛОГІЙ І СУСПІЛЬСТВА ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Сучасна парадигма державного будівництва в Україні вимагає переходу до якісно нових моделей управління, що здатні інтегрувати стрімкий технологічний прогрес у соціальну тканину суспільства. Згідно з методологією системних досліджень, таке управління слід розглядати як складну відкриту

систему, ефективність якої залежить від здатності до адаптації та інтеграції зовнішніх інноваційних чинників [1]. Концепція конвергенції знань, технологій і суспільства (КЗТС) виступає методологічною основою для такого переходу. Обґрунтування механізмів КЗТС набуває особливого значення для формування стратегій повоєнного відновлення та цифрової модернізації держави в межах розвитку сучасних управлінських систем.

Конвергенція (від лат. *convergo* – «сходження в одній точці») являє собою не лише взаємовплив, але й злиття технологій, коли на їх перетині виникають якісно нові результати науково-технічної діяльності. Ці результати є плодами міждисциплінарного підходу, який здатен змінити зв'язки у системі знань та модернізувати цю систему в цілому [2].

Конвергенції сприяє загальний процес розвитку креативності, інноватики та соціального прогресу, що базується на п'яти універсальних принципах:

- взаємозалежності всіх компонентів природи та суспільства;
- аналізі рішень для досліджень, розвитку та застосування, що базується на динамічній системно-логічній дедукції;
- посиленні креативності та інновацій за допомогою еволюційних процесів конвергенції;
- вигоді від мов високого рівня у створенні нових рішень та підтримці передачі нових знань;
- цінності перспективних фундаментальних досліджень, втілених у глобальних наукових проблемах [3].

Необхідність подолання технологічного розриву та забезпечення «зеленого» і цифрового стрибка України змушує переосмислити традиційні важелі впливу на економіку. В умовах воєнного стану та майбутньої відбудови критично важливим стає використання синергії нано-, біо-, інфо- та когнітивних технологій (NBIC) у поєднанні з реальними запитами громадян та бізнесу. Саме така конвергенція знань і технологій із суспільними інтересами стає фундаментом для розбудови інноваційних екосистем, які виступають ключовим драйвером модернізації публічного управління.

Концепція КЗТС передбачає не лише технічну інтеграцію різних галузей науки, а й орієнтацію інновацій на гуманістичні цінності. У сфері врядування це проявляється через створення гнучкого середовища, у якому держава виступає модератором взаємодії між науковими центрами, підприємництвом та громадою. Публічне управління в сучасному світі потребує глибокого переосмислення ролі держави як модератора інноваційних процесів, що забезпечує баланс між технологічним прогресом та соціальною стабільністю. Цей баланс є критичним для формування цифрових інфраструктур, що мають бути не лише ефективними, а й етично орієнтованими.

Реалізація КЗТС в межах інноваційних екосистем здійснюється за кількома стратегічними векторами:

1.Цифрова модернізація та інтелектуальні системи. Застосування алгоритмів штучного інтелекту та великих даних (Big Data) у публічному секторі дозволяє перейти до предиктивного управління. Це підвищує прозорість публічних фінансів та ефективність надання державних послуг через платформу «Дія», що є практичним втіленням інфо-технологічної конвергенції в Україні [4].

2.Технологічне забезпечення сталого розвитку. Використання нано- та біотехнологій сприяє створенню екологічно чистих енергетичних рішень. Публічна політика, що стимулює такі розробки, забезпечує «зелене» відновлення територій та відповідає вимогам ESG-стандартів, що є необхідним для залучення міжнародних інвестицій.

3.Трансформація людського капіталу. Когнітивні науки в поєднанні з цифровими освітніми інструментами дозволяють формувати компетенції у молодих науковців та «аборигенів інформаційного суспільства». Це створює підґрунтя для появи «організацій майбутнього», де сувора ієрархія замінюється гнучкими професійними спільнотами, що взаємодіють між собою заради спільного результату.

Окрему увагу слід приділити муніципальному рівню як базовому майданчику для впровадження конвергентних рішень. Зокрема, розвиток інструментів електронної демократії та цифрових платформ у територіальних громадах (зокрема на прикладі м. Харкова) дозволяє безпосередньо залучати мешканців до управління місцевим розвитком. Такий підхід повністю відповідає державним пріоритетам, визначеним у Стратегії розвитку сфери інновацій, яка передбачає стимулювання інноваційної діяльності на регіональному рівні та цифрову модернізацію місцевого самоврядування [5].

Інноваційна екосистема, побудована на таких засадах, стає середовищем, де знання конвертуються у реальний економічний ресурс. Це вимагає від публічних службовців нових навичок моделювання складних систем та здатності координувати міждисциплінарні проєкти в умовах високої невизначеності.

Отже, конвергенція знань, технологій і суспільства є фундаментом для нової моделі врядування в Україні. Розвиток інноваційних екосистем у межах цієї парадигми дозволяє забезпечити стійке економічне відновлення, цифрову модернізацію та високу адаптивність публічних інституцій до глобальних викликів. Синергія науки, високих технологій та суспільних інтересів є безальтернативним шляхом до побудови сучасної, конкурентоспроможної держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакуменко В. Д., Кравченко С. О. Методологія системних досліджень в державному управлінні : навчальний посібник. Київ : ВПЦ АМУ, 2011. 116 с.
2. Денежніков С. С. Вплив NBIC-конвергенції технологій на еволюцію антропо-соціогенезу: виклики сучасності. Філософія, релігія, світогляд : збірник наукових праць. 2012. Вип. 2. С. 5–15.
3. Матюшенко І. Ю. Перспективи конвергенції знань, технологій і суспільства на основі NBIC-технологій для вирішення глобальних проблем : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Конкурентоспроможність та інновації: проблеми науки та практики» 18-19 листопада 2015 р. Харків : ФОП Лібуркіна Л. М., 2015. С. 20–34.
4. Цифрова трансформація в Україні: звіти та стратегії. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/news>
5. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інновацій на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p>

Ворон Дмитро Миколайович,

студент групи D43-25м-01, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», Державний біотехнологічний університет

Бендюг Павло Олексійович,

студент групи D43-25м-01, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», Державний біотехнологічний університет

*Науковий керівник: Пасемко Галина Павлівна, д.держ.упр., проф.,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Державний біотехнологічний університет*

РОЗБУДОВА ЦИФРОВІЗАЦІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Ефективність цифрових платформ публічного управління України в умовах воєнного стану визначається такими ключовими чинниками: оперативність і безперервність сервісів навіть при пошкодженні інфраструктури; інтероперабельність державних реєстрів і мінімізація бюрократії; зростання рівня довіри громадян до державних інститутів через прозорість; висока гнучкість і стійкість до зовнішніх кіберзагроз. Разом із тим виявлено зони вдосконалення, що потреба у поглибленні аналітики даних, забезпеченні інклюзивності користування платформами та стандартизації форматів державних автоматизованих систем публічного управління.

Воєнний час став фактором формування цілого ряду викликів та призвів до зростання цілого ряду ризиків в цифровізації публічного управління.

Значно зростають вимоги до забезпечення кібербезпеки та зниження інфраструктурної вразливості. Зростання кількості електронних сервісів робить питання кібербезпеки і захисту персональних даних ключовими. Масштабні кібератаки й загрози інформаційній безпеці роблять необхідним подальше інвестування в захищені архітектури, резервні канали зв'язку (наприклад, супутниковий інтернет) і навчання персоналу. Важливі заходи включають впровадження технічних стандартів захисту, аудитів безпеки, тренування персоналу та законодавчі ініціативи для регламентації обробки даних. Для України додатковим викликом є захист критичної інфраструктури від цілеспрямованих кібератак у воєнний час [1].

Правові та етичні питання захисту та збереження даних вимагають посилення нормативної бази щодо захисту персональних даних, обміну інформацією між органами й регулювання використання аналітики (зокрема алгоритмічних рішень) має бути посилена прозорість рішень. Крім того, існують ризики й цифрової нерівності. Навіть наявність мобільного додатку не гарантує рівного доступу: потрібні цілеспрямовані заходи для підвищення цифрових навичок і забезпечення інфраструктури в постраждалих регіонах. Швидке впровадження цифрових сервісів може посилити також проблему нерівності у доступі до публічних послуг (за віком, місцем проживання, соціально-економічним статусом). Тому програми цифрової трансформації в воєнний час супроводжуються ініціативами з підвищення цифрової грамотності, забезпеченням електронних засобів зв'язку для вразливих верств населення, інноваційний розвиток та відновлення вражених воєнними діями інформаційної інфраструктури в віддалених регіонах та комбінованого (онлайн та офлайн) надання послуг [2].

Процеси цифровізації в публічному управлінні впливають й на людський капітал країни, ведучи до організаційних змін в ньому. Здійснення цифровізації в українському публічному управлінні має риси не лише технічної, а перш за все, організаційної трансформації: вона вимагає нових компетенцій у державному апараті (devops, аналітика даних, UX, кібербезпека), системи мотивації, зміни у кадровій політиці та навчанні. Брак кваліфікованих кадрів на місцях, опір змінам і потреба в масштабному підвищенні кваліфікації залишаються значними бар'єрами [3].

Цифровізація в Україні тісно пов'язані з гармонізацією стандартів і практик із європейським законодавством (регламенти ЄС у сфері захисту даних, інтероперабельності тощо). Це створює потребу адаптації національних нормативних актів, водночас відкриває можливості для міжнародної технічної допомоги та фінансування. Не зважаючи на воєнний стан, Україна демонструє досить високий рівень загального розвитку електронного уря-

дування, що є близьким до середнього рівня країн ЄС та набагато вищим за рівень світового середнього показника електронних послуг. Організація даного процесу в ЄС залишається для України основним орієнтиром, так як в ньому відзначаються лідерські досягнення цифровізації публічного управління завдяки стабільній та ефективній розробці та впровадженню інноваційних технологій у публічному управлінні [4].

Головними напрямками подальшої розбудови цифровізації в системі публічного управління України в умовах воєнного часу можемо назвати наступні:

1. Розвивати інституційну інтероперабельність (узгодженість та корелювання баз офіційних даних, API-екосистема) та постійні інвестиції в створення дублюючих систем та резервної інфраструктури, котра забезпечує стійкості сервісів в умовах воєнних викликів та ворожих кібератак.
2. Постійно посилювати кіберзахист, формуючи систему боротьби з хакерством. При цьому необхідно застосовувати багаторівневу систему захисту на основі технічних, організаційних та кадрових заходів.
3. Інтегрувати в загальнодержавні програми розвитку цільові соціально-орієнтовані політики (розвиток цифрової грамотності, інформаційна підтримка уразливих груп), розвивати гнучкі плани цифровізації.
4. Сприяти прозорим партнерствам з приватним сектором і міжнародними донорами та залучувати спеціальні міжнародні проекти, забезпечуючи національний контроль і прозорість використання даних і технологій.

Цифровізація публічного управління в Україні є багатовимірним процесом, який поєднує технічні, організаційні, правові та соціальні складники. Вона просувається швидко завдяки централізованій координації (Мінцифри) і флагманським проектам (наприклад, «Дія»), але водночас стикається з викликами: війна, кібербезпека, кадровий дефіцит, цифровий розрив та необхідність гармонізації нормативної бази з європейськими стандартами [2]. Національна цифровізація публічного управління під час воєнного стану виступає не стільки елементом модернізації, скільки критичним інструментом державної стійкості. Комплекс заходів в ній включає в себе як розбудову платформ і реєстрів, так і посилення кіберзахисту та впровадження інклюзивних політик. Цифровізація в системі українського публічного управління формує основу для збереження функцій держави в кризових умовах, котрі особливо яскраво проявляють себе в умовах воєнного стану. Досягнення виконання завдань цифровізації демонструють високий рівень адаптивності, але для сталого розвитку потрібні цілеспрямовані реформи нормативної бази, інвестиції у безпеку й заходи для згладжування цифрової нерівності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пасемко Г. П., Таран О. М., Гуторова О. О. Розвиток системи публічного управління в Україні: виклики умов воєнного стану. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2024. №5. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-5-9860>
2. Пасемко Г. П., Таран О. М., Проценко Н. М. Цифрові технології та інновації у публічному управлінні: стратегічні тренди. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2025. № 11. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-11-11662>
3. Пасемко Г. П., Таран О. М. Методологічні засади публічного управління інтелектуальною власністю в системі національної безпеки країни. *Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека»*. 2025. № 12. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-12-11732>
4. Androniceanu A., Georgescu I., & Kinnunen J. (2020) Public Administration Digitalization and Corruption in the EU Member States. A Comparative and Correlative Research Analysis. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, no. 65, pp. 5-22.

Давиденко Олексій Володимирович,

студент групи Е-24, спеціальність «Економіка підприємства»,
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного Університету»

Науковий керівник: **Бабасє Ігор Олександрович**, доктор філософії з економіки,
викладач циклової комісії економіки, управління та адміністрування,
ВСП «Харківський торговельно-економічний фаховий коледж
Державного торговельно-економічного Університету»

ЕКОЛОГІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ НА ОСНОВІ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

Сучасність української економіки характеризується інтеграційними процесами у європейський економічний простір, що зумовлює необхідність глибоких трансформацій у сфері державної економічної політики. Одним із основних напрямів таких змін виступає її екологізація, яка передбачає підпорядкування економічних інтересів суб'єктів господарювання до вимог охорони навколишнього природного середовища ЄС.

У грудні 2019 року Європейська комісія запустила Європейський зелений курс (The European Green Deal), який має на меті сталий перехід до кліматичної нейтральності Європи до 2050 року [1]. Ця стратегія стимулює інвестиції в інновації, чисті технології та зелену інфраструктуру.

Як стверджують Овчиннікова В., Ляхов М. та Малашенко В., обрання Україною євроінтеграційного курсу як стратегічного пріоритету зумовлює необхідність орієнтації підприємств на впровадження європейських стандартів якості, екологічних норм і сучасних цифрових технологій, що, у свою чергу, сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних підприємств [2]. Отже Європейський вектор розвитку України передбачає адаптацію до відповідних стандартів.

Екологізація економічної політики є цілим комплексом заходів, спрямованих на інтеграцію екологічних пріоритетів у всі сфери господарської діяльності. Це передбачає використання інструментів державного регулювання, таких як екологічне оподаткування, стимулювання «зелених» інвестицій, підтримка інноваційної діяльності, а також розвиток систем екологічного менеджменту. Важливою складовою також є формування нормативно-правової бази, що відповідала б європейським стандартам і забезпечувала ефективний контроль за дотриманням екологічних вимог.

У цьому контексті впровадження інноваційних технологій в Україні стає визначальним чинником забезпечення інтеграції, сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Інновації забезпечують модернізацію виробничих процесів та зниження негативного впливу на довкілля. До них належать відновлювані джерела енергії, цифрові системи управління ресурсами та технології переробки відходів. Їх впровадження сприяє підвищенню ефективності та економічній результативності виробництва.

Разом із тим, процес екологізації економічної політики України супроводжується рядом проблем. Зокрема, як зазначає Біловіцька Ю., рівень фінансового забезпечення природоохоронної діяльності в Україні залишається недостатнім, а існуючі обсяги інвестування у технологічні рішення не забезпечують належної модернізації виробництва. У перспективі така ситуація здатна спричинити посилення негативного впливу на довкілля [3].

Ця проблема тісно пов'язана із загальною специфікою фінансування інноваційного розвитку в Україні. Як свідчить дослідження [4], інноваційний розвиток потребує значних фінансових ресурсів, однак станом на кінець 2021 року інноваційна діяльність в Україні переважно фінансувалася за рахунок власних коштів підприємств (54,3%), тоді як участь державного та місцевих бюджетів залишалася обмеженою. Така структура фінансування свідчить про недостатній рівень підтримки інновацій, зокрема екологічно орієнтованих технологій.

Водночас, необхідність адаптації підприємств до нових екологічних стандартів потребує значних фінансових і організаційних ресурсів. Усе зазначене стримує процес модернізації економіки відповідно до європейських вимог сталого розвитку та уповільнює екологічну трансформацію економіки.

У зв'язку зі сказаним зростає роль держави у формуванні сприятливого середовища для впровадження інновацій, зокрема через стимулювання науково-дослідної діяльності та залучення міжнародної підтримки. Печенюк А. вказує, що екологічна політика держави має бути включена у систему глобальної екологічної безпеки, а для цього необхідні узгодження інтересів і взаємодія з країнами ЄС та світу [5].

Отже, екологізація економічної політики України в умовах євроінтеграції є складним, але необхідним процесом, що потребує комплексного підходу та активного впровадження інноваційних технологій. Реалізація цього напрямку сприятиме досягненню стратегічних цілей держави, підвищенню її конкурентоспроможності та забезпеченню сталого розвитку в довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. The European Green Deal. *An official website of the European Commission*. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
2. Овчиннікова В. О., Ляхов М. І, Малащенко В. В. Роботизація, екологізація, цифровізація: формування конкурентних переваг в контексті євроінтеграції. Економіка та суспільство. 2025. №. 80. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-54>
3. Біловіцька Ю. А. Реалізація державної політики сталого розвитку на засадах «зеленої» економіки в Україні : дис. Харків: ХНУ імені ВН Каразіна, 2023., 270с
4. Буряк, Є., Редько, К., Машталер, О., Сидорук, І. Інноваційний розвиток промисловості України на засадах смарт-економіки. Академічні візії. 2022. №. 13. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7299457>
5. Печенюк А. В., Перспективи екологізації економіки України в умовах європейської інтеграції. Інноваційна економіка. 2023. №. 1. С. 99-108 DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.1.14>

Даценко Дар'я Олександрівна,

студентка групи ПУД-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Коваленко Микола Миколайович**, д.держ.упр., проф.,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ КОНТРОЛЮ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

У сучасних умовах цифровізації економіки та державного управління особливої актуальності набуває питання підвищення ефективності фінансо-

вого контролю у сфері публічних фінансів. Зростання обсягів бюджетних ресурсів, ускладнення фінансових операцій та необхідність забезпечення прозорості використання державних коштів вимагають впровадження інноваційних підходів до управління. Одним із таких підходів є використання технологій штучного інтелекту.

Відповідно до Бюджетного кодексу України, фінансовий контроль спрямований на забезпечення законності, ефективності та результативності використання бюджетних коштів [1]. Традиційні методи контролю, що базуються на ручному аналізі документів і звітів, часто є недостатньо оперативними та не дозволяють ефективно обробляти великі масиви даних. У цьому контексті застосування штучного інтелекту відкриває нові можливості для модернізації системи управління публічними фінансами.

Штучний інтелект у сфері фінансового контролю передбачає використання алгоритмів машинного навчання, аналізу великих даних та автоматизованих систем прийняття рішень. Зокрема, такі технології можуть застосовуватися для виявлення аномалій у фінансових операціях, прогнозування бюджетних ризиків, автоматизації аудиту та моніторингу державних витрат у режимі реального часу.

Міжнародні організації теж активно цікавляться цифровими технологіями в публічних фінансах. У їхніх аналітичних звітах підкреслюється, що використання штучного інтелекту сприяє підвищенню ефективності управління державними фінансами, зменшенню рівня корупції та покращенню якості прийняття управлінських рішень. За даними Організації економічного співробітництва та розвитку, технології штучного інтелекту вже активно застосовуються у сфері публічних фінансів для бюджетного планування, фінансового контролю та прогнозування економічних показників. Зокрема, у Південній Кореї функціонує система dBrain+, яка забезпечує аналіз державних фінансів у режимі реального часу [2].

В Україні прикладом використання штучного інтелекту у сфері фінансового контролю є система DOZORRO, що функціонує на базі електронної системи закупівель ProZorro. Вона використовує алгоритми машинного навчання для виявлення ризиків корупції у публічних закупівлях. Зокрема, застосування таких технологій дозволило збільшити кількість виявлених порушень у тендерах на 26%, випадків змови учасників – на 298% [3].

Серед основних переваг застосування штучного інтелекту у фінансовому контролі слід виділити високу швидкість обробки інформації, можливість аналізу великих обсягів даних, зниження впливу людського фактору та підвищення точності виявлення порушень. Крім того, автоматизація контрольних процедур дозволяє оптимізувати витрати державних ресурсів та підвищити загальну ефективність бюджетного процесу.

Для практичної реалізації цих переваг необхідна комплексна зміна діючих механізмів контролю публічних фінансів. На рівні процесів це означає глибоке оцифрування фінансових потоків, стандартизацію аудиторських процедур, безперервний автоматизований моніторинг транзакцій та створення «цифрових двійників» бюджетних програм. Зі свого боку, штучний інтелект докорінно змінює і підходи до прийняття управлінських рішень у державному аудиті. Завдяки впровадженню випереджального аналізу даних, моделювання ризикових сценаріїв та аналітичних інструментів для аудиторів, контролюючі органи отримують змогу превентивно виявляти нецільове використання коштів. Проте головною умовою такої взаємодії залишається збереження обов'язкового людського контролю над кінцевими стратегічними висновками, дієвість якого можлива лише за умови утвердження якісно іншої системи цінностей та цілепокладання нашого суспільства [4, с. 128].

Водночас впровадження штучного інтелекту супроводжується низкою викликів. По-перше, існує потреба у вдосконаленні нормативно-правової бази, що регулює використання цифрових технологій у сфері публічних фінансів. По-друге, важливим є забезпечення кібербезпеки та захисту даних, оскільки фінансова інформація є чутливою. По-третє, існує ризик помилок алгоритмів та необхідність контролю за їх функціонуванням. Крім того, актуальною залишається проблема недостатньої кількості кваліфікованих кадрів, здатних працювати з сучасними технологіями.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли ефективне та прозоре управління публічними фінансами є критично важливим. У цьому контексті роль таких органів, як Рахункова палата України та Державна аудиторська служба України, посилюється, а впровадження інноваційних інструментів контролю стає необхідною умовою підвищення їх ефективності.

Отже, використання штучного інтелекту у фінансовому контролі публічних фінансів є перспективним напрямом розвитку управлінських систем. Воно дозволяє підвищити прозорість, ефективність та результативність використання бюджетних коштів. Водночас для повноцінної реалізації потенціалу таких технологій необхідно забезпечити належне нормативне регулювання, розвиток цифрової інфраструктури та підготовку відповідних фахівців.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>

2. OECD (2025), Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/795de142-en>

3. Transparency International Ukraine. DOZORRO Artificial Intelligence to Find Violations in ProZorro: How It Works. URL: <https://ti-ukraine.org/en/news/dozorro-artificial-intelligence-to-find-violations-in-prozorro-how-it-works>

4. Коваленко М. М., Карамішев Д. В. Корупційні ризики та схеми під час проходження процедур публічних закупівель в умовах сучасного цифрового середовища. *Теорія та практика державного управління*. 2025. Вип. 2 (81). С. 111–133. <http://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-2-07>

Doroshuk Hanna Anatoliivna

*Doctor of Economic Sciences Visiting Professor Department of Management and
Administration Educational and Scientific Institute "Karazin Business School,"
V. N. Karazin Kharkiv National University*

AI-INNOVATION: GOVERNANCE, SECURITY, AND REGULATION IN THE UKRAINE WAR

The war in Ukraine has become an unprecedented testing ground for the accelerated deployment of artificial intelligence systems in real combat conditions [1-3]. For the first time in the history of armed conflict, the technological cycle from development to battlefield application has been reduced from years to weeks: AI-guided FPV drones are updated every 2–3 months, while adversary technologies appear on the battlefield within 2–12 weeks following their initial deployment by the Ukrainian side. This qualitative acceleration creates a systemic gap between the pace of military-technological innovation and the capacity of legal, ethical, and institutional frameworks to regulate it. This paper examines three interrelated dimensions of this gap: innovation governance, security provision, and regulatory architecture.

The Ukrainian experience demonstrates a fundamentally new model of defence innovation governance: the Brave1 platform operates as a horizontal integrator rather than a vertical command structure. This institutional transformation encompasses three key vectors. First, decentralisation of development: field commanders are granted autonomy in procurement and operational decisions, bypassing multi-layered approval processes. Second, international orientation: the adoption of existing models, joint learning, knowledge transfer, expert analytics, and financial support. Third, a unique experimental environment: combat technologies are deployed immediately and may subsequently diffuse back into the civilian sector.

The proliferation of military AI produces a dual effect: it simultaneously enables technological deterrence while lowering the political cost of the use of force. Autonomous systems reduce personnel losses, yet they create an illusion of

controllability in conflict dynamics. The acceleration of decision-making cycles (“the race for speed of information processing”) increases the risk of unintended escalation.

Security provision may be enhanced through: (a) the development of national and allied backup command systems independent of commercial providers; (b) systematic red-teaming of military AI systems, including adversarial testing of training data; (c) the adoption of counter-drone defence doctrines based on distributed sensor ecosystems (acoustic, optical, infrared, satellite) prior to crises rather than in response to them.

The automation of lethal decision-making fundamentally transforms the concept of moral responsibility in warfare. When an AI-guided FPV drone strikes a target, a “human in the loop” may formally exist; however, in practice, moral judgement is delegated to the algorithm. The operator’s physical distance, algorithmic filtering of information, and autonomous target selection disrupt the traditional chain of responsibility: developer – operator – commander – state.

Artificial intelligence should be regarded as a decision-support tool rather than a final decision-making agent. Delegating life-and-death decisions to machines contradicts fundamental legal and ethical principles. This implies that increasing system autonomy must be accompanied by the parallel development of accountability mechanisms.

Various approaches may be proposed to address the regulation of military AI [4]. A multi-level governance model includes: the United Nations establishing framework principles (e.g., prohibiting full autonomy in relation to civilian objects); regional organisations adopting binding standards; and national systems implementing operational doctrines with accountability mechanisms. Regulation should focus on principles of use rather than specific systems—not “banning drone X,” but ensuring the mandatory presence of meaningful human judgement in decisions involving civilian infrastructure. An international verification mechanism, analogous to the International Atomic Energy Agency, could establish technical standards for auditing algorithms, contingent on political will. Built-in ethical constraints at the algorithmic level—such as whitelists and blacklists of targets, geofencing, and mandatory delays before strikes on certain categories of targets—represent technically feasible solutions. A multilateral normative coalition may emerge, combining engineering communities (technical standards), international organisations (framework principles), and states (legal implementation).

The war in Ukraine has irreversibly transformed the landscape of military innovation. Technological autonomy is no longer a projection but an established reality, spanning intelligence, combat operations, logistics, and medical evacuation. The emergence of the “algorithmic officer”—a commander managing autonomous

systems—represents a new professional military archetype. At the same time, the structural normative gap between the capabilities of autonomous violence and the mechanisms of its control persists and continues to widen. The future of global security will be determined not by the technical capabilities of AI, but by political decisions, the level of international cooperation, and the effectiveness of legal frameworks that preserve human responsibility for the use of force in an era of accelerating algorithmic warfare.

REFERENCES

- 1.Niazi, L. (2025). Militarization of artificial intelligence and implications for global security: A strategic theory perspective. *Social Sciences Spectrum*, 4(1), 21–29.
- 2.Sliwinski, K. (2024). Artificial intelligence and international military conflicts – the case of war in Ukraine. *World and New World Journal*, 3.
- 3.Pantelieieva, N. M. (2024). Shtuchnyi intelekt yak radykalna innovatsiia transformatsiinykh zmin pryrody i kharakteru viin [Artificial intelligence as a radical innovation of transformational changes in the nature and character of wars]. *Nauka i tekhnika Povitrianykh Syl Zbroinykh Syl Ukrainy*, (2(55)), 7–15.
- 4.Parkhomchuk, O., Koppel, O., & Parkhomchuk, A. (2025). Shtuchnyi intelekt yak instrument heopolitychnoho vplyvu [Artificial intelligence as an instrument of geopolitical influence]. In *Collection of scientific papers “SCIENTIA”* (March 21, 2025; San Francisco, USA) (pp. 37–40).

Дубовий Сергій Іванович,
аспірант

Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»,
спеціальність «Публічне управління та адміністрування»

ПРОФЕСІЙНЕ НАВЧАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО ВРЯДУВАННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними трансформаційними процесами, що охоплюють реформування системи державного управління, відновлення країни в умовах війни та формування стратегічних орієнтирів повоєнного розвитку. Одним із ключових напрямів модернізації виступає впровадження цифрового врядування, яке забезпечує підвищення ефективності управлінських процесів, прозорість діяльності органів державної влади, оптимізацію надання публічних послуг та посилення взаємодії держави з громадянським суспільством.

У цьому контексті особливої актуальності набуває питання професійного навчання державних службовців, адже саме від рівня їх компетентності залежить якість реалізації державної політики у сфері цифрової трансформації. Водночас цифрове врядування розглядається не лише як технологічна інновація, але й як важливий інструмент досягнення сталого розвитку, оскільки дозволяє забезпечити раціональне використання ресурсів, ефективність управління економічними та соціальними процесами, а також сприяє реалізації принципів екологічної безпеки, соціальної справедливості та інституційної спроможності держави.

Таким чином, професійне навчання державних службовців виступає необхідною умовою впровадження цифрового врядування та формування сталого розвитку України. Відповідно, дана тема потребує комплексного аналізу, з урахуванням сучасних викликів, тенденцій та перспектив розвитку системи підготовки і підвищення кваліфікації кадрів державного управління [2, с.143].

Система професійного навчання державних службовців виконує низку важливих функцій. По-перше, вона сприяє підвищенню професійного рівня персоналу, формуванню управлінських навичок та компетентностей. По-друге, навчання забезпечує адаптацію службовців до змін у законодавстві, реформування державного управління, впровадження інноваційних підходів до адміністрування. По-третє, система навчання є механізмом формування сучасної управлінської культури, орієнтованої на прозорість, відкритість, результативність та сервісність.

Зважаючи на виклики воєнного стану та необхідність повоєнного відновлення, професійне навчання державних службовців набуває особливого значення. Адже державні органи повинні забезпечувати ефективне управління ресурсами, реалізацію програм відбудови, координацію міжнародної допомоги, а також забезпечення стабільності соціально-економічного розвитку країни. У таких умовах якісна підготовка кадрів державного управління стає стратегічним ресурсом держави.

Цифрове врядування є сучасною формою організації публічного управління, яка базується на широкому використанні інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення ефективного функціонування державних інституцій. Воно включає такі компоненти, як електронне урядування, цифрові адміністративні послуги, електронна демократія, відкриті дані, електронний документообіг, інтегровані державні реєстри, а також цифрові платформи взаємодії з громадянами та бізнесом.

В Україні цифрове врядування активно розвивається в межах державної політики цифрової трансформації, зокрема через створення цифрових сервісів, системи електронних послуг, мобільних застосунків, інтеграцію баз даних та розвиток електронних платформ. Одним із найбільш відомих прикладів є впровадження державних цифрових послуг через систему «Дія», яка стала важливим кроком у напрямі формування цифрової держави.

Однак впровадження цифрового врядування пов'язане також із низкою викликів, серед яких: недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, нерівний доступ до цифрових технологій, потреба у зміцненні кібербезпеки, недостатня інтеграція інформаційних систем між органами влади, а також необхідність удосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації.

Успішне впровадження цифрового врядування можливе лише за умови наявності висококваліфікованих кадрів, здатних використовувати сучасні цифрові інструменти та технології у своїй професійній діяльності. Саме тому професійне навчання державних службовців повинно орієнтуватися на розвиток цифрових компетентностей.

Важливою умовою ефективного навчання є поєднання традиційних та інноваційних методів підготовки. Зокрема, перспективним напрямом виступає впровадження дистанційного навчання, онлайн-курсів, електронних освітніх платформ, тренінгів та симуляційних програм. Такий підхід дозволяє забезпечити доступність навчання для широкого кола державних службовців, незалежно від регіону чи умов роботи [1, с.68].

Крім того, сучасна система професійного навчання має орієнтуватися на принцип безперервності, адже цифрові технології швидко змінюються і потребують постійного оновлення знань та навичок. Безперервне навчання сприяє адаптації державних службовців до нових вимог, підвищує їхню мобільність та професійну гнучкість.

Таким чином, професійне навчання виступає важливим механізмом формування кадрового потенціалу цифрової держави. Сталий розвиток є глобальною концепцією, яка передбачає збалансоване поєднання економічного зростання, соціального прогресу та екологічної безпеки. У сучасних умовах цифрове врядування розглядається як важливий інструмент досягнення цілей сталого розвитку, оскільки цифрові технології сприяють підвищенню ефективності використання ресурсів, покращенню якості управління, розвитку інновацій та забезпеченню прозорості державної політики.

Зокрема, цифровізація сприяє:

- оптимізації управління бюджетними ресурсами;
- розвитку цифрової економіки та підтримці підприємництва;
- забезпеченню відкритості влади та підзвітності державних органів;
- впровадженню екологічних технологій та моніторингу стану довкілля.

У повоєнний період концепція сталого розвитку має особливе значення, оскільки відбудова країни повинна здійснюватися на основі сучасних принципів: енергоефективності, екологічності, інноваційності, інклюзивності та соціальної справедливості.

Професійне навчання державних службовців є важливим чинником модернізації публічного управління та ключовим механізмом забезпечення цифрової трансформації держави. В умовах впровадження цифрового врядування воно виступає необхідною передумовою формування цифрових компетентностей персоналу, здатного ефективно працювати з сучасними технологіями, електронними сервісами та системами управління [3, с.89].

Цифрове врядування, у свою чергу, є важливим інструментом досягнення сталого розвитку, оскільки сприяє підвищенню прозорості державної політики, оптимізації використання ресурсів, розвитку інноваційної економіки та забезпеченню соціальної стабільності. У повоєнний період взаємозв'язок цифровізації та сталого розвитку набуває стратегічного значення, адже відбудова країни потребує ефективного управління, високого рівня професіоналізму та сучасних підходів до організації державної служби.

Таким чином, професійне навчання державних службовців має розглядатися як стратегічний напрям державної політики, який забезпечує кадровий потенціал цифрової держави та сприяє реалізації пріоритетів сталого розвитку України. Удосконалення змісту навчальних програм, розвиток цифрових платформ навчання, міжнародна співпраця та створення мотиваційних механізмів для підвищення кваліфікації є ключовими умовами формування ефективної системи підготовки державних службовців у сучасних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ларіна Н.Б. Професіоналізація управлінських кадрів як чинник модернізації системи публічного управління та адміністрування в Україні. *Право та державне управління*. 2018. Вип. № 3. Т. 2. С. 62-70.
2. Орлова Н.С. Підготовка фахівців з публічного управління в умовах євроінтеграції України. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 3 (104). С.139 - 150.
3. Щebetун І. С., Волошина К. Ю. Проблеми реформування місцевого самоврядування: зарубіжний досвід та українські реалії. *Правничий часопис Донецького національного університету імені Василя Стуса*. 2022. № 2. С. 82–91. <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2022.2.9>

Дуднік Данило Сергійович,

*аспірант кафедри економічної політики та менеджменту,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Орел Юрій Леонідович, к.держ.упр., доц.,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ОРГАНАХ ВЛАДИ УКРАЇНИ: УПРАВЛІННЯ АДМІНІСТРАТИВНИМИ РИЗИКАМИ

Впровадження технологій штучного інтелекту в діяльність органів влади формує новий формат публічного управління, заснований на алгоритмічній обробці даних та автоматизованому прийнятті рішень. Для України зазначене питання вимагає особливої уваги в розрізі повоєнного відновлення, коли швидкість прийняття рішень, прозорість розподілу ресурсів та надання державних послуг є важливими факторами для державної стійкості. Використання штучного інтелекту може знизити рівень корупційних ризиків через усунення людського фактору, водночас воно може викликати низку загроз, які потребують детального аналізу. Імплементация алгоритмічних систем у державні процеси потребує як технічної готовності, так і створення етико-правового фундаменту, що зможе гарантувати захист прав громадян у цифровому середовищі.

Метою дослідження є обґрунтування механізмів публічного управління впровадженням технологій штучного інтелекту в органах влади України з урахуванням адміністративних ризиків та інституційних обмежень їх реалізації.

Сьогодні розвиток технологій штучного інтелекту динамічно зростає. Країни, які є членами Європейського Союзу, активно впроваджують технологію штучного інтелекту в таких галузях, як охорона здоров'я, освіта та інформаційна безпека. До прикладу Естонська Республіка вважається лідером з кібербезпеки, відомо, що 99% державних послуг переведено в цифровий формат. У Королівстві Норвегії муніципалітети використовують автоматизовані інструменти, DigiSos для фінансової допомоги та DigiHelse для діалогу з органами влади [3].

Етичні аспекти використання штучного інтелекту органами публічної влади повинні спиратися на принципи прозорості, підзвітності та недискримінації. Важливо розуміти, що дана технологія у жодному разі не має

замінити людину та її здатність до міркування, а повинна доповнювати її. Виникає етична дилема у питаннях автоматизованого прийняття рішень, де система може успадковувати соціальні упередження з вихідних даних, що може призвести до дискримінації вразливих груп. Прозорість алгоритмів є обов'язковою умовою демократичного контролю задля уникнення проблеми «чорної скриньки» в державному управлінні. Без забезпечення права громадянина на пояснення алгоритмічного рішення зникає аспект підзвітності органів влади, що суперечить демократичним принципам управління. Також увагу слід приділити захисту персональних даних, тому що функціонування штучного інтелекту вимагає постійного збору та обробки значних обсягів інформації про громадян, що загрожує тотальним цифровим стеженням та порушенням приватності. Таким чином, етичні аспекти використання штучного інтелекту трансформуються у конкретні вимоги до механізмів публічного управління, зокрема щодо прозорості алгоритмів, підзвітності рішень та захисту прав громадян

Адміністративні ризики впровадження штучного інтелекту доцільно класифікувати на технологічні, управлінські та безпекові. Вони, як правило, мають прихований характер, але їхні наслідки можуть бути загрозливими для системи управління. Системні помилки та упередженість у результаті можуть призвести до помилкових управлінських рішень, які в масштабах держави викличуть значні фінансові втрати або соціальну напругу. Існує ризик надмірної залежності від технологій та постачальників технічних рішень, що може обмежити суверенітет державної влади у прийнятті рішень. Актуальною є проблема, що пов'язана з кіберзагрозами, адже системи штучного інтелекту стають об'єктами атак, що в умовах військового стану в Україні створює пряму загрозу національній безпеці. Як зазначають вітчизняні дослідники перехід від звичайної автоматизації до інтелектуалізації потребує розробки нових норм безпеки для алгоритмічних систем [3]. Вказані ризики мають системний характер і потребують інтеграції у механізми публічного управління на етапі впровадження технологій

Міжнародний досвід показує поступовий перехід від декларативних принципів до реального регулювання. Організація економічного співробітництва та розвитку сформувала принципи AI governance, що спираються на інклюзивності та справедливості [2]. Проте значущим кроком є регламент Європейського Союзу про штучний інтелект – Artificial Intelligence Act, що впроваджує ризико-орієнтований підхід та класифікує системи штучного інтелекту за рівнем загрози [1]. Для України, як кандидата на вступ до Європейського Союзу, гармонізація національного законодавства до згаданих норм є обов'язковою умовою для інтеграції в єдиний цифровий ринок.

Аналіз інтеграції штучного інтелекту в Україні показує на певні суперечності. З одного боку, ми маємо амбітну стратегію цифровізації, закріплену на рівні Кабінету Міністрів [5], з іншого – гострий дефіцит кадрів у державному секторі та відсутність цілісного правового механізму відповідальності за шкоду, завдану алгоритмами. Існує ризик, що у перегонах за технічним лідерством можуть зневажатися етичні стандарти. Діджиталізація не повинна бути самоціллю, вона має підпорядковуватися принципу людиноцентричності, де штучний інтелект виступає у якості допоміжного інструменту, а остаточне юридичне та моральне рішення залишається за людиною. Зазначені суперечності свідчать про несформованість ще цілісного механізму публічного управління впровадженням штучного інтелекту в нашій країні.

Підсумовуючи, слід зазначити, що використання штучного інтелекту в публічному управлінні відкриває нові можливості для модернізації держави, але вимагає превентивного управління ризиками. Етичні виклики, такі як прозорість та недискримінація мають прямий вплив на легітимність влади в цифровий вік. У межах дослідження механізми публічного управління впровадженням штучного інтелекту розглядаються як сукупність інституційних, нормативно-правових та організаційно-управлінських інструментів, що забезпечують контрольоване використання технологій, мінімізацію ризиків та дотримання принципів демократичного управління, що узгоджується з науковими підходами до формування механізмів впровадження штучного інтелекту в публічному управлінні [4].

Практичні рекомендації для органів влади включають у себе розробку та впровадження кодексу етики використання штучного інтелекту в державному секторі, створення механізмів регулярного незалежного аудиту алгоритмів на предмет упередженості та кібербезпеки, а також інвестування в підвищення цифрової грамотності публічних службовців. Подальші дослідження мають бути спрямовані на розробку конкретних методик оцінки впливу алгоритмічного управління на права людини та створення правових рамок для функціонування системи штучного інтелекту в умовах повоєнного режиму. Ефективність впровадження штучного інтелекту в органах влади визначається не рівнем технологічного розвитку, а здатністю системи публічного управління забезпечити його контрольоване, безпечне та підзвітне використання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). Of icial Journal of the European Union. 2024.
2. OECD. Recommendation of the Council on Artificial Intelligence, OECD/LEGAL/0449. Paris: OECD Publishing, 2019 (updated 2024).

3. Арделян І. С. (2024). Штучний інтелект в публічному управлінні: приклади успішної інтеграції в управлінські процеси. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2024. № 8(49). С. 14–25. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-8-10233>

4. Орел Ю. Л., Мунтян Л. Я. Використання штучного інтелекту в публічному управлінні: ризики, етичні виклики та управлінські механізми впровадження. *Public Administration and National Security*. 2026. № 3(68). <https://doi.org/10.25313/2617-572x-2026-3-68-7>

5. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 02.12.2020 № 1556-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80>.

Жидніна Марія Олександрівна,

студентка групи НРД-23, спеціальність «Менеджмент» (освітня програма HR-менеджмент), ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Гордієнко Євгенія Петрівна, доктор філософії, ст. викладач кафедри економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного управління» Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЯК ОСНОВИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ УКРАЇНИ

Сьогодні інтеграція цифрової трансформації та екологічної політики відіграє вирішальну роль у забезпеченні сталого розвитку. У сфері публічного управління цифрові технології є потужними інструментами для оптимізації національного регулювання та забезпечення прозорості й відкритості політики. Завдяки цифровізації уряди можуть приймати рішення на основі великих даних, що надзвичайно важливо в контексті глобального енергетичного переходу. Згідно зі звітом Міжнародного енергетичного агентства «Renewables 2024», для досягнення глобальних кліматичних цілей до 2030 року потужності відновлюваних джерел енергії (далі - ВДЕ) мають зрости майже у 2,5-3 рази, досягнувши позначки понад 11 000 ГВт [6]. Водночас Міжнародне агентство з відновлюваних джерел енергії у своєму прогнозі «WorldEnergyTransitions Outlook 2024» наголошує, що лише за 2023 рік було додано рекордні 473 ГВт нових потужностей ВДЕ (з яких 73% припало на сонячну енергетику), проте для утримання глобального потепління в межах 1,5°C необхідні інвестиції в інфраструктуру та цифровізацію на рівні 31,5 трлн доларів до 2030 року [5].

Фундаментом для реалізації цих амбітних цілей є перехід до зеленої економіки - моделі економічного розвитку, що спрямована на підвищення

добробуту людей та соціальну справедливість при одночасному значному зниженні екологічних ризиків і дефіциту природних ресурсів.

Ключові цифрові інструменти для розвитку зеленої економіки включають електронні системи моніторингу навколишнього середовища, цифрові платформи екологічних даних, smart-технології управління ресурсами та геоінформаційні системи у плануванні територій. Ці інструменти дозволяють децентралізувати енергомережі та оптимізувати споживання енергії на регіональному рівні [4]. Практичні можливості використання цифрових технологій в Україні вже показують помітні результати: активно впроваджуються цифрові сервіси у сфері екологічного контролю, цифрове управління енергоспоживанням та використання відкритих даних для екологічної політики. Важливим рушієм стала реалізація Закону України № 3220-IX, який створює законодавчі умови для зеленої трансформації енергетичної системи, розвитку мікромереж та впровадження систем накопичення енергії [3].

В Україні функціонує система «ЕкоСистема», яка працює успішно і є єдиною національною базою екологічних даних. У містах поширюється енергоменеджмент, а також використовуються відкриті дані про якість повітря та стан води через такі громадські сервіси, як SaveEcoBot. Державою запущено «Зелену платформу» - зручний цифровий каталог на базі порталу «Зроблено в Україні», який агрегує понад 60 програм зеленого фінансування (кредити, гранти) для підтримки сталих ініціатив бізнесу та місцевих громад [2]. Крім цього, Міністерство енергетики України почало працювати над впровадженням інструментів штучного інтелекту для прогнозування навантажень та покращення надійності об'єктів паливно-енергетичного комплексу [1]. Таким чином, можна стверджувати, що цифрові інструменти значно підвищують ефективність реалізації політики зеленої економіки, створюючи надійний фундамент для енергетичної незалежності держави. Узагальнена інформація щодо цифрових інструментів та їхнього практичного впливу на розвиток зеленої економіки наведена у таблиці 1.

У підсумку слід зазначити, що цифровізація публічного управління є не просто допоміжним механізмом, а фундаментальною передумовою успішного переходу до зеленої економіки. Системне впровадження цифрових інструментів докорінно змінює підходи до реалізації енергетичного переходу, роблячи її більш прозорою, підзвітною та орієнтованою на конкретні вимірювані результати. Використання відкритих даних, геоінформаційних систем та штучного інтелекту дозволяє державі не лише оперативному моніторингу енергоефективності, а й превентивно управляти екологічними ризиками, оптимізуючи розподіл ресурсів і стимулюючи впровадження відновлюваних джерел енергії на всіх рівнях.

Таблиця 1. Ключові цифрові інструменти зеленої економіки та їхній вплив.

Інструмент	Сфера застосування	Очікуваний результат / Вплив
Платформи відкритих даних (напр., SaveEcoBot)	Екологічний моніторинг	Забезпечення цілодобового доступу населення до прозорих даних про стан повітря, води та радіаційний фон.
Smart-технології	Управління енергоспоживанням	Зниження втрат електроенергії в мережах та ефективна інтеграція 80% нових потужностей ВДЕ.
Єдині державні реєстри («ЕкоСистема»)	Публічне управління	Цифровізація екологічних адміністративних послуг, суттєве зменшення бюрократії та корупційних ризиків.
Цифрові фінансові каталоги («Зелена платформа»)	Інвестиції та гранти	Акумуляція понад 60 доступних програм кредитування для енергоефективної модернізації бізнесу та громад.
Штучний інтелект	Паливно-енергетичний комплекс	Точне прогнозування генерації з відновлюваних джерел, підвищення стійкості енергосистеми до кризових явищ.

Джерело: сформовано автором на основі [1; 2; 6]

Для України, особливо в умовах необхідності масштабного відновлення та модернізації енергосистеми, інтеграція технологій SmartGrid та функціонування єдиних національних реєстрів (наприклад, «ЕкоСистема») виступають критично важливим кроком до забезпечення енергетичної незалежності та стійкості. Крім того, інноваційні цифрові рішення для зеленого фінансування створюють сприятливе середовище для залучення інвестицій, об'єднуючи зусилля держави, бізнесу та територіальних громад. Таким чином, подальший розвиток, законодавче стимулювання та масштабування цифрових інструментів у сфері сталого розвитку гарантуватимуть не лише ефективну реалізацію екологічних програм, але й стабільне економічне зростання, підвищення якості життя населення та успішне виконання державою своїх міжнародних кліматичних зобов'язань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Впровадження та використання інструментів штучного інтелекту. Міністерство енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua/storinka/vprovadzhennya-ta-vykorystannya-instrumentiv-shtuchnoho-intelektu> (дата звернення: 17.03.2026).
2. В Україні запрацює Зелена платформа – цифровий каталог доступних програм зеленого фінансування для бізнесу та громад. Урядовий портал. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/v-ukraini-zapratsiuie-zelena-platforma-tsyfrovyi-kataloh-dostupnykh-program-zelenoho-finansuvannia-dlia-biznesu-ta-hromad> (дата звернення: 17.03.2026).

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення та зеленої трансформації енергетичної системи України : Закон України від 30.06.2023 № 3220-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3220-20#Text> (дата звернення: 17.03.2026).

4. Цифрові інструменти публічного управління у розвитку зеленої економіки. *Економіка та суспільство*. 2024. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6963> (дата звернення: 17.03.2026).

5. InternationalRenewableEnergyAgency (IRENA). WorldEnergyTransitions Outlook 2024 : 1.5°C Pathway. Abu Dhabi : IRENA, 2024. URL: <https://www.irena.org/Publications/2024/Nov/World-Energy-Transitions-Outlook-2024> (дата звернення: 17.03.2026).

6. InternationalEnergyAgency (IEA). Renewables 2024 : analysisandforecastto 2030. Paris : IEA, 2024. URL: <https://www.iea.org/reports/renewables-2024> (дата звернення: 17.03.2026).

Коваленко Єлизавета Миколаївна,

*студентка 42 групи спеціальності «Філологія (германські мови та література
(переклад включно), перша – англійська)»,
Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди*

*Науковий керівник: Коваленко Оксана Анатоліївна, д.пед.н., проф.,
професор кафедри англійської філології, директор Центру міжнародної освіти
Харківського університету національного педагогічного університету
імені Г.С. Сковороди*

АДАПТИВНІ УПРАВЛІНСЬКІ СИСТЕМИ НА БАЗІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЕКОНОМІКИ

Сучасна економіка України стикається з безпрецедентними викликами, що вимагають трансформації не лише державної політики, а й корпоративних стратегій. Здатність бізнес-структур до самоорганізації за допомогою штучного інтелекту (ШІ) визначає їхню життєздатність в умовах воєнних ризиків, що робить цифровізацію управління критично важливим елементом загальнодержавного повоєнного відновлення.

Водночас успішна реалізація цього інноваційного потенціалу вимагає проактивної ролі публічного управління у розбудові надійних цифрових екосистем та платформ. Саме така синергія технологічного розвитку та інституційної підтримки забезпечить більш глибоку та усвідомлену участь суспільства в управлінні, дозволить мінімізувати корупційні ризики та безпосередньо підвищить рівень довіри до органів публічної влади [1, с. 89].

Розвиток цифрової економіки та масштабування інновацій, зокрема інтеграція штучного інтелекту в адаптивні управлінські системи, мають стати стратегічним пріоритетом повоєнного відновлення регіонів України. У цьому контексті адаптивні управлінські процеси бізнес-структур розглядаються як гнучкі, динамічні моделі та алгоритми управління, які дозволяють компаніям швидко, адекватно та з мінімальними втратами реагувати на будь-які зміни як зовнішнього (ринкові кризи, війна, зміна законодавства, технологічні прориви), так і внутрішнього середовища. Такий підхід передбачає не лише запозичення глобальних трендів, а й розробку власних інтелектуальних рішень, здатних ефективно долати різні ризики та забезпечувати сталий економічний розвиток.

Традиційний управлінський цикл – Плануй-Виконуй-Перевірай-Дій (Plan-Do-Check-Act, PDCA) в умовах сучасних викликів стає неефективним через значний часовий лаг на обробку даних людиною [2]. Впровадження ШІ перетворює цю модель на інтелектуальне опрацювання з безперервним моніторингом, що дозволяє значно скоротити цикл прийняття рішень. З позиції публічного управління, стимулювання такого переходу на рівні підприємств формує макроекономічну стійкість, коли бізнес швидше реагує на шоки, зберігаючи робочі місця, доходи, обсяги виробництва, що в цілому забезпечує стабільність податкових сплат для публічних бюджетів.

Окрім операційної швидкості, ШІ стає інструментом внутрішнього управління. За даними Eurostat, використання методів машинного навчання (Big Data) підвищує точність прогнозування попиту на 15–20%. Це оптимізує логістику та вивільняє до 25% оборотного капіталу [3]. В умовах обмеженого доступу до кредитування, це стає чинником інноваційного розвитку без додаткового навантаження на публічні фінанси, програми підтримки бізнесу.

Окремим вектором взаємодії держави та бізнесу є орієнтація на сталий розвиток. Автоматизовані управлінські системи на базі ШІ дозволяють підприємствам здійснювати точний моніторинг і мінімізацію вуглецевого сліду, що прямо впливає на виконання показників ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління). Вихід українського бізнесу на єдиний ринок ЄС неможливий без імплементації європейських норм, зокрема EU AI Act. Відповідно, завданням публічного управління стає створення такого інституційного середовища, яке б заохочувало людиноцентричний підхід до цифровізації, характерний для Industry 5.0 [4, с. 25–26].

Таким чином, системна інтеграція штучного інтелекту в адаптивні управлінські процеси бізнес-структур виходить за межі суто технологіч-

ного оновлення, перетворюючись на безальтернативний макроекономічний фундамент для повоєнного відновлення України. В умовах подолання наслідків воєнних руйнувань, обмеженості капіталу та дефіциту кадрових ресурсів, саме інтелектуальні системи управління здатні забезпечити критично необхідну стійкість (resilience) та операційну гнучкість вітчизняної економіки.

Реалізація цього потенціалу вимагає синергетичної взаємодії між приватним сектором та інститутами публічного управління. З одного боку, необхідна проактивна інноваційна активність самих підприємств, орієнтована на імплементацію принципів Індустрії 5.0 – людиноцентричності, прозорості алгоритмів та ресурсоефективності. З іншого боку, вирішальною є стимулююча державна політика, що формує сприятливе регуляторне середовище, повністю гармонізоване з європейськими стандартами (зокрема, вимогами щодо етичного ШІ).

Тільки таке гармонійне поєднання дозволить вітчизняному бізнесу не просто відбудувати втрачені виробничі потужності за застарілими індустріальними технологіями, а здійснити якісний технологічний стрибок, заснований на інноваційно-інвестиційному відтворенні. Це створить надійні передумови для соціально-економічного розвитку держави та повноцінної інтеграції економіки України у високотехнологічні міжнародні ланцюги створення продукції з високою доданою вартістю.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко, М. М., Соболев, Р. Г., Ваніна, Я. А., Берлізова, В. А., & Соболев, М. Р. Цифровізація регіональної економіки як підхід публічного управління в стимулюванні соціально-економічного розвитку регіонів України. *Теорія та практика державного управління*, 2024. 1(78). С. 70-99. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-05>
2. Hasan Md. Z., Hossain Md. S. Improvement of Effectiveness by Applying PDCA Cycle or Kaizen: An Experimental Study on Engineering Students. *Journal of Scientific Research*. 2018. Vol. 10, no. 2. P. 159–173. <https://doi.org/10.3329/jsr.v10i2.35638>
3. Use of artificial intelligence in enterprises. Eurostat: Statistics Explained. 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Use_of_artificial_intelligence_in_enterprises
4. Breque M., De Nul L., Petridis A. Industry 5.0: Towards a sustainable, human-centric and resilient European industry / European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2021. 44 p. <https://doi.org/10.2777/308407>

Коваленко Назар Миколайович,

студент групи МЗ-23, спеціальність «Міжнародний бізнес та корпоративний менеджмент», ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: Климченко Наталія Григорівна, к.держ.упр., доц.,

доцент кафедри економічної політики та менеджменту

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

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ВИКЛИКИ ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Повномасштабні бойові дії та введення воєнного стану стали вирішальним випробуванням для системи публічного управління України. Поряд із цим, це значно прискорило процеси цифровізації. Активне впровадження цифрових інструментів дозволило державі запобігти багатьом управлінським проблемам, забезпечити оперативну керованість та безперебійно надавати критично важливі адміністративні послуги, підтримувати соціальний захист громадян навіть в умовах активних бойових дій та великої внутрішньої міграції. Наразі, в умовах, коли системна відбудова та сприяння економічному розвитку є першочерговими завданнями публічного управління, процес цифровізації адміністративних послуг докорінно змінює свою суть: від засобу для зручності користувачів він перетворюється на критичну умову інституційних перетворень, макроекономічної стабільності та розвитку України в цілому.

Водночас ефективне та прозоре соціально-економічне відновлення в Україні неможливе без вдосконалення взаємодії між державою, бізнесом та громадянами [1, с. 230]. Зменшення бюрократичних бар'єрів, усунення корупційних ризиків шляхом мінімізації людського фактора в процесах ухвалення рішень та створення прозорого середовища для здійснення підприємницької діяльності – це питання, які можна вирішити лише за умови системної цифровізації публічного управління. Практичне підтвердження цього можна побачити у впровадженні державної програми «ЄВідновлення». Її практична ефективність полягає в тому, що вона забезпечила швидкість та прозорість під час оформлення цільової фінансової компенсації громадянам для відновлення пошкодженого житла. Успіх програми став можливим саме завдяки автоматизованій інтеграції інформації з різних державних реєстрів, що повністю виключає традиційні бюрократичні затримки, які можуть призвести до зловживань.

Попри значні успіхи процесів цифровізації в Україні, цей напрям стикається з різними викликами та залишається складним багатогранним питанням. Найбільш гострою проблемою є фактор безпеки, що стосується захисту конфіденційної інформації. Електронні інформаційні ресурси держави постійно піддаються зростаючій загрозі високотехнологічних кібератак з боку різних злочинців та ворогів. Ця критична вразливість була частково усунена завдяки своєчасному ухваленню Закону України «Про хмарні послуги» та перенесенню критично важливих національних реєстрів із фізично вразливих локальних серверів у висок захищене хмарне середовище [2]. Однак прискорений рух процесу цифровізації вимагає постійних фінансових інвестицій, регулярних міжнародних аудитів безпеки та стратегічного залучення висококваліфікованих ІТ-спеціалістів до системи публічного управління з метою посилення протидії новим викликам, пов'язаним із кіберзагрозами.

Ще одним системним викликом є фізична вразливість телекомунікаційної та енергетичної інфраструктури. Цілеспрямоване руйнування цих мереж призводить до перебоїв у роботі систем, позбавляючи громадян і бізнес доступу до життєво необхідних електронних послуг. Вирішення цієї проблеми вимагає не лише відновлення традиційних ліній зв'язку, а й розгортання автономних каналів, зокрема систем супутникового інтернету (наприклад, Starlink). Крім того, нагальною потребою є трансформація Центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у повністю енергонезалежні осередки, де населення матиме змогу безперебійно отримувати державні послуги незалежно від стану централізованого електропостачання [3, с. 444].

Вагомим викликом залишається подолання цифрової нерівності та підвищення рівня цифрової грамотності серед окремих соціальних груп. Повномасштабне економічне відновлення вимагає активного залучення всіх верств суспільства. Попри успішне впровадження державних освітніх ініціатив, зокрема платформи «Дія.Освіта», значна частка людей старшого віку та мешканців віддалених громад усе ще потребує супроводу під час користування електронними послугами. Вирішення цього питання є критично важливим для запобігання цифровому виключенню та соціальній ізоляції вразливих категорій населення.

З огляду на ці складні проблеми, подальша системна цифровізація адміністративних послуг має вирішальне значення для створення вільної, здорової та розвиненої країни.

Подальша трансформація публічного управління вимагає зосередження на чотирьох стратегічних напрямках. Перший – максимальна автоматизація послуг для бізнесу на основі етапів життєвого циклу підприємства (наприклад, відкриття, масштабування, сплата податків, закриття). Яскравим

прикладом такого підходу є Єдина державна електронна система у сфері будівництва (ЄДЕССБ), прозорість якої знижує корупційні ризики та гарантує довіру міжнародних донорів до процесів відбудови.

Другий напрям – повноцінний запуск та масштабування інституту е-Резидентства. Цей інноваційний механізм дозволяє іноземним підприємцям дистанційно вести бізнес і сплачувати податки в Україні, що в повоєнний період слугуватиме вагомим джерелом додаткових бюджетних надходжень та стимулюватиме розвиток цифрової економіки [4].

Третій напрям – інтеграція в Єдиний цифровий ринок ЄС. Взаємне визнання українських електронних довірчих послуг (відповідно до eIDAS) і цифрових документів, а також запровадження спільної митної бази усунуть бюрократичні бар'єри для експорту та сприятимуть інтеграції вітчизняного бізнесу в європейську економіку.

Четвертий напрям – інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) та аналітики великих даних (Big Data) у процеси формування державної політики, надання адміністративних послуг і здійснення публічних закупівель. Це дозволить органам влади перейти до моделі управління на основі даних (data-driven governance) та діяти більш ефективно: з високою точністю прогнозувати економічні тренди, оптимізувати розподіл ресурсів на відбудову та забезпечити цільове спрямування допомоги бізнесу й громадянам. Водночас виключення людського чинника з цих процесів мінімізує корупційні ризики та виведе прозорість і підзвітність влади на якісно новий рівень.

Отже, цифровізація публічного управління – це не просто технологічний засіб підвищення ефективності роботи державного апарату, а фундаментальна складова комплексного процесу соціально-економічної модернізації України. Подолання викликів у сферах безпеки, інфраструктури та цифрової нерівності, разом із розвитком автоматизованих послуг для бізнесу, масштабуванням е-Резидентства, глибокою інтеграцією в Європейський Союз та переходом до управління на основі даних (ШІ та Big Data), дозволить побудувати прозоре, стійке та ефективне бізнес-середовище. Саме така модернізована цифрова інституційна система стане надійною передумовою сприяння соціально-економічного розвитку країни.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Коваленко, М., & Сікало, М. Роль цифровізації у розвитку публічних фінансів. *Теорія та практика державного управління*. 2024, 2(79), 217–242. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-11>
2. Про хмарні послуги : Закон України від 17.02.2022 № 2075-IX. Офіційний веб-портал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text>
3. Скоробогатова, Наталя. Енергонезалежність місцевих громад: міжнародний досвід та перспективи розвитку в Україні. Журнал європейської економіки, вип. 24, вип. 3, Жовтень 2025, с. 427-50, <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1884>

4. Європейський Союз підтримує запуск uResidency: іноземці зможуть стати електронними резидентами України. EEAS. 2024. 27 верес. URL: <https://dn.gov.ua/news/yevropejskij-soyuz-pidtrimuye-zapusk-uresidency-inozemci-zmozhut-stati-elektronnimi-rezidentami-ukrayini>

Ковальов Єгор Геннадійович,

студент групи ПУД-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: Коваленко Микола Миколайович, д.держ.упр., проф.,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

ВПРОВАДЖЕННЯ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У СИСТЕМУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПРОТИДІЇ ШАХРАЙСТВУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ РОЗВИТКУ

У сучасних реаліях інтерес до блокчейн-технологій зростає завдяки їхній надійності, криптографічній безпеці та незмінності даних. В умовах розвитку цифрової економіки та держави ці інноваційні інструменти успішно адаптуються з фінансової галузі до системи публічного управління, відкриваючи нові перспективи для запобігання шахрайським діям.

Bitcoin, Ethereum та інші подібні активи є різновидом цифрових грошей, що функціонують у децентралізованому середовищі та не мають матеріальної форми. На відміну від традиційних валют, які емітуються та контролюються центральними банками, криптовалюти існують у межах розподілених мереж і базуються на використанні криптографічних методів захисту інформації. Завдяки цьому забезпечується високий рівень безпеки операцій та унеможливується несанкціоноване втручання в систему [4, с. 8].

Завдяки цим властивостям криптовалюти набувають популярності не лише серед сумлінних користувачів, а й серед правопорушників, які використовують їх для реалізації тіньових схем. Однак технологічні особливості блокчейну дозволяють ефективно виявляти та запобігати таким зловживанням. Саме механізми використання цих технологій для протидії шахрайству, а також їхній ширший потенціал для підвищення ефективності публічного управління маємо на меті дослідити у цій роботі [3, с. 2–3].

Розпочати варто з основ: сам механізм функціонування криптовалюти передбачає здійснення транзакцій без участі будь-яких посередників. Усі операції перевіряються учасниками мережі та фіксуються у спеціальному

цифровому реєстрі – блокчейні (Blockchain). Принцип його роботи полягає у послідовному додаванні блоків, кожен з яких містить інформацію про певну кількість транзакцій. Перед включенням до системи ці транзакції проходять процедуру перевірки, що здійснюється за допомогою механізму консенсусу¹. Після підтвердження блок додається до ланцюга та стає доступним для всіх учасників мережі. Такий підхід забезпечує децентралізований характер зберігання інформації, що знижує ризики втрати даних або їхньої фальсифікації. Саме ця технологія гарантує прозорість і надійність системи [4, с. 14–15].

Отже, основними перевагами цієї технології є, по-перше, високий рівень прозорості фінансових операцій. Усі транзакції в блокчейн-мережах записуються у відкритий реєстр, тому будь-який рух коштів можна легко відстежити. Такий підхід суттєво знижує ризик виникнення корупційних схем у галузі публічних фінансів, оскільки створює умови для прозорого контролю за використанням державних коштів [2, с. 8–9].

По-друге, це безпрецедентна надійність. Оскільки дані зберігаються одночасно на багатьох вузлах мережі, система не зазнає збою через несправність одного з них. Завдяки цьому інформація стає більш захищеною від технічних неполадок та кібератак.

Варто виокремити ще кілька вагомих переваг блокчейн-технології. Перша з них – незмінність даних. Після підтвердження транзакції її неможливо змінити або видалити без руйнування всієї структури ланцюга. Ця властивість виключає можливість фальсифікації інформації, що є надзвичайно перспективним для державного управління, зокрема для безпечного ведення баз даних, обліку майна та фіксації фінансових операцій.

Наступна перевага – децентралізація, яка дозволяє здійснювати транзакції без залучення посередників. Це суттєво знижує витрати на обслуговування операцій та мінімізує ризики, пов'язані з порушеннями функціонування централізованих систем.

Крім того, висока швидкість обробки транзакцій, зокрема й міжнародних, значно скорочує витрати часу на переказ коштів між рахунками.

Попри беззаперечні переваги, впровадження блокчейн-технологій супроводжується низкою суттєвих викликів. Перш за все, це технічна складність інтеграції. Система розподіленого реєстру потребує специфічної ІТ-інфраструктури, великих обчислювальних потужностей та залучення висококваліфікованих фахівців. Для держави чи органів місцевого самоврядування розробка, впровадження та подальша підтримка таких систем означають великі фінансові витрати.

1 Технологія консенсусу (механізм консенсусу)- це набір правил та алгоритмів у розподілених мережах, що дозволяє учасникам (вузлам) спільно погодити єдину версію даних без потреби в центральному керівнику [5].

Іншим викликом є проблема сумісності блокчейну з уже наявними державними інформаційними базами. Як наслідок, виникає потреба або в повній реорганізації поточної ІТ-інфраструктури (що на практиці є вкрай ресурсовитратним), або у створенні складних гібридних рішень, які часто знижують загальну ефективність системи.

Серед вагомих перешкод також варто відзначити обмежену пропускну здатність (проблему масштабування). Це зумовлено вищезгаданим механізмом консенсусу, який вимагає перевірки кожної операції багатьма учасниками мережі. У публічному управлінні, де обсяги щоденних транзакцій та запитів є надзвичайно великими, така повільність обробки даних створює серйозні бар'єри для практичного застосування технології.

Важливим стримувальним фактором є також недосконалість законодавства. Правова база для регулювання криптовалют і віртуальних активів у багатьох країнах, зокрема й в Україні, досі перебуває на стадії формування та адаптації до податкових норм. Така правова невизначеність створює суттєві ризики для держави, бізнесу та громадян [1, с. 40].

Попри згадані виклики, потенціал блокчейн-технологій є надзвичайно значним. Їх застосування дозволить вийти на принципово новий рівень безпеки цифрових даних, що є критично важливим завданням для України в умовах воєнного стану та подальшої відбудови.

Процес інтеграції таких систем має бути поступовим: доцільно розпочати з тестування в окремих сегментах державних реєстрів. Впровадження розподілених реєстрів не лише забезпечить державі надійний захист інформації, а й дозволить Україні закріпити статус інноваційного лідера у цій галузі, відкриваючи перспективи для майбутньої монетизації та можливого експорту власних ІТ-рішень.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що блокчейн-технології та віртуальні активи є закономірним наступним кроком у цифровізації держави. Вони відкривають принципово нові горизонти для розвитку фінансових і публічних систем управління.

Завдяки високому рівню прозорості, надійності та швидкості обробки даних, ці інструменти мають стратегічне значення для України. Їх впровадження не лише забезпечить ефективний і контрольований розподіл ресурсів у процесі повоєнного відновлення, а й значно спростить інтеграцію нашої держави у глобальну цифрову економіку, дозволивши посісти авторитетне місце серед світових технологічних лідерів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Давидова І. В. Технологія блокчейн: перспективи розвитку в Україні. Часопис цивілістики. 2017. № 26 С. 38–41. URL: <https://dspace.onua.edu.ua/items/7baeb461-b59c-432a-8a88-818c316dcc21>

2. Дунаєв І. В., Коваленко М. М. Нові траєкторії регулювання інформаційних платформ і платформної економіки заради суспільного блага. *Актуальні проблеми державного управління*. 2022. № 2 (61). С. 6–24. DOI: <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2022-2-01>

3. Коржов С. С. Інтеграція блокчейн-технологій у системи електронного урядування як механізм протидії корупційним схемам. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. Т. 2, № 3. С. 133–135. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.03.2.21>

4. Сисоев О. Криптовалюти та блокчейн: теорія та практика: навч. посіб. Київ: ТОВ «ЦП «КОМПРИНТ», 2025. 136 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Insh85/0064932.pdf>

5. Словник української мови: вебсайт. URL: <https://slovnyk.ua/>

Конашевич Єлизавета Володимирівна,

*студентка групи ЕМ-31, спеціальність «Економіка», економічний факультет,
ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Травкіна Карина Вікторівна, викладач закладу вищої
освіти кафедри міжнародної економіки та світового господарства
ХНУ імені В. Н. Каразіна*

РИЗИКИ ТА РЕГУЛЮВАННЯ В ГЛОБАЛЬНІЙ ЦИФРОВОЇ ЕКОСИСТЕМІ: ЯК ЗАХИСТИТИ «КРАУД»?

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується активною цифровізацією фінансових послуг та формуванням глобальної цифрової екосистеми. Внаслідок цього інвестування перестало бути виключною сферою професійних учасників ринку і стало доступним для широких верств населення. Завдяки розвитку фінтех-технологій, мобільних застосунків та онлайн-платформ будь-який користувач може здійснювати фінансові операції незалежно від місця перебування. У цьому контексті особливу увагу привертає категорія «крауду» – дрібних інвесторів, які здійснюють вкладення через цифрові платформи. На відміну від інституційних інвесторів, вони не мають достатнього рівня фінансової підготовки, доступу до аналітичних інструментів та професійного досвіду, що зумовлює їх підвищену вразливість до ризиків у цифровому середовищі [1].

Ключовими характеристиками «крауду» є інвестування невеликих сум (зазвичай до 10 000 євро на одну транзакцію), використання спрощених інтерфейсів платформ, а також орієнтація на доступну інформацію, яка не завжди є достовірною або повною. Водночас масовість таких інвесторів створює значний економічний ефект, оскільки колективні дії можуть впливати на ринкову динаміку активів [2].

Цифрові платформи класифікують на три основні типи:

1. Краудфандингові платформи дозволяють залучати кошти для реалізації проєктів, проте не гарантують повернення інвестицій. [1].

2. Інвестиційні платформи (необрокери) забезпечують доступ до фондового ринку, спрощуючи процес купівлі фінансових інструментів, однак часто використовують механізми гейміфікації, що підштовхує до ризикованих дій [2].

3. Криптовалютні платформи надають можливість працювати з цифровими активами, однак характеризуються високою волатильністю та підвищеним рівнем ризику, включаючи ризики зламу смарт-контрактів та втрати приватних ключів [3].

Однією з ключових проблем є правове регулювання діяльності транскордонних платформ. У сучасних умовах платформа може бути зареєстрована в одній країні, її сервери – розташовані в іншій, а користувач – знаходиться у третій. Це ускладнює визначення юрисдикції та застосування відповідного законодавства у разі виникнення спорів. Класичне приватне міжнародне право оперує категоріями «резиденція платформи», «місце виконання договору», «місце знаходження сервера», проте у глобальній цифровій екосистемі ці зв'язки руйнуються.

У Європейському Союзі впроваджуються спеціальні регуляторні акти. Регламент MiCA (Markets in Crypto-Assets) (EU) 2023/1114, який набрав чинності 30 грудня 2024 року, запроваджує єдині правила для емітентів криптоактивів та постачальників послуг, пов'язаних з криптоактивами [3]. Він передбачає принцип «одного паспорта» – якщо платформа отримала ліцензію в одній країні ЄС, вона може працювати на території всього Союзу. Як зазначається в аналітичних матеріалах, MiCA переслідує три ключові цілі: фінансова стабільність, цілісність та прозорість ринків криптоактивів, а також посилений захист інвесторів та споживачів [3].

Окремої уваги заслуговує Регламент DORA (Digital Operational Resilience Act) (EU) 2022/2554, який набрав чинності 17 січня 2025 року [5; 6]. DORA встановлює гармонізовану рамку для управління цифровими операційними ризиками у фінансовому секторі ЄС. Його мета полягає в тому, щоб фінансові суб'єкти (банки, інвестиційні фірми, платформи) могли витримувати, реагувати на ІКТ-збої (включаючи кібератаки) та відновлюватися після них [5]. DORA структурований навколо п'яти основних стовпів: управління ІКТ-ризиками; управління інцидентами та звітування про них (початкове повідомлення протягом 4 годин після класифікації інциденту як значного); тестування цифрової операційної стійкості (включаючи обов'язкове тестування на проникнення для системно важливих суб'єктів); управління

ризиками, пов'язаними з ІКТ-сторонніми постачальниками; а також обмін інформацією про кіберзагрози [5; 6].

Щодо захисту персональних даних, важливе значення має дотримання Загального регламенту захисту даних (GDPR) (EU) 2016/679, який встановлює суворі вимоги до обробки персональних даних громадян ЄС незалежно від місцезнаходження компанії-обробника. Сучасні фінтех-платформи впроваджують комплексні програми відповідності, що включають шифрування даних у стані спокою та під час передачі (AES-256, TLS/SSL), управління доступом на основі ролей, а також проходять незалежний аудит на відповідність стандартам SOC 2 Type II та ISO/IEC 27001 [7].

Основні ризики для дрібних інвесторів можна поділити на три групи:

1. Фінансові ризики пов'язані з нестабільністю ринку, волатильністю активів, ліквідними ризиками (неможливістю вивести кошти при банкрутстві платформи) та операційними збоями (помилками у смарт-контрактах).

2. Інформаційні ризики виникають через асиметрію знань, обмежений доступ до достовірної інформації та маніпуляції через соціальні мережі, зокрема схеми «pump and dump» (штучне роздмухування ціни з наступним скиданням активу).

3. Кіберризики включають загрози зламу акаунтів, фішингові атаки, SIM-своїпінг (перехоплення номера телефону для скидання дворівневої автентифікації), атаки на смарт-контракти та витік персональних даних.

Особливу небезпеку становить шахрайство, яке активно розвивається у цифровому середовищі. Найбільш поширеними формами є фінансові піраміди, фейкові інвестиційні проекти, схеми «pig butchering» (довготривала соціальна інженерія через месенджери з наступною пропозицією «супер-прибуткової» платформи), а також «rug pull» (створення токена, збір коштів з наступним миттєвим виведенням всієї ліквідності творцями). Вразливість «крауду» пояснюється низьким рівнем фінансової грамотності та надмірною довірою до онлайн-ресурсів.

Кібербезпека виступає ключовим елементом захисту користувачів. Основними принципами є конфіденційність, цілісність та доступність інформації. Впровадження міжнародних стандартів, таких як ISO/IEC 27001, сприяє підвищенню рівня захисту даних та зменшенню ризиків [7].

Захист дрібних інвесторів повинен здійснюватися комплексно. Регуляторні механізми включають встановлення обмежень для некваліфікованих інвесторів, вимоги щодо розкриття інформації про винагороду платформи за розміщення активів, а також запровадження обов'язкового ліцензування CASP відповідно до MiCA [3].

Технологічні механізми передбачають використання процедур KYC та AML, зберігання коштів у «холодних» гаманцях, а також впровадження рішень для підвищення безпеки транзакцій.

У сучасних умовах особливого значення набуває міжнародне співробітництво. Координація діяльності регуляторів у рамках FATF (FATF Travel Rule вимагає передачі інформації про відправника та отримувача при транзакціях понад 1000 USD), обмін інформацією через Об'єднану групу з протидії криптошахрайству під егідою Інтерполу та Європолу, а також гармонізація стандартів через G20 та Раду з фінансової стабільності сприяють підвищенню ефективності контролю за діяльністю цифрових платформ.

Отже, глобальна цифрова екосистема створює нові можливості для інвестування, але водночас генерує значні ризики для «крауду». Ефективний захист дрібних інвесторів можливий лише за умови поєднання правового регулювання (MiCA, DORA, GDPR), технологічних рішень (e-ID, e-KYC, стандарти кібербезпеки) та підвищення рівня обізнаності користувачів (фінансова грамотність, інтерактивні модулі). Перспективи подальших досліджень вбачаються у розробці уніфікованих міжнародних стандартів захисту прав споживачів фінансових послуг у цифровому середовищі та створенні глобальної системи регуляторної координації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Swedish FinTech Association. Retail Investor Journey Joint Position Paper. URL: <https://www.swefintech.se/post/retail-investor-journey-joint-position-paper>
2. European Digital Finance Association. Position Paper on Retail Investor Journey. URL: <https://europeandigitalfinance.eu/position-paper-retail-investor-journey>
3. ION Group. *Exploring the MiCA regulation and its impact on asset managers*. URL: <https://iongroup.com/blog/markets/exploring-the-mica-regulation-and-its-impact-on-asset-managers/> (date of access: 13.04.2026).
4. Bergt J. ESMA's June 2025 MiCA Q&As: Three Silent Game-Changers Every Crypto Platform Must Internalise. Chambers and Partners, 16.12.2025. URL: <https://chambers.com/articles/esma-s-june-2025-mica-q-as-three-silent-game-changers-every-crypto-platform-must-internalise>
5. Harding E. Exploring DORA: Potential Implications for EU and UK Businesses. The National Law Review. URL: <https://dev.natlawreview.com/node/287406/printable/print>
6. Arendt. Digital Operational Resilience Act (DORA) – Regulatory Calendar. URL: <https://www.arendt.com/news-insights/ifm-regulatory-calendar/digital-operational-resilience-act/>
7. Termly. 4 Ways Data Privacy Compliance Builds Trust With Consumers. URL: <https://termly.io/resources/articles/build-trust-with-data-privacy-compliance/>
8. France FinTech. EDFA responds to ESMA consultation on the retail investor journey. 27.07.2025. URL: <https://francefintech.org/en/ledfa-publie-sa-position-sur-le-parcours-de-l-investisseur-de-detail/>

Крамаренко Євгенія Василівна,

*студентка групи МДМ-25, спеціальність «Менеджмент»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Бабасєв Валерій Юрійович**, к.держ.упр., доц.,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ПРОДАКТ-МЕНЕДЖМЕНТ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

У сучасних умовах посилення конкуренції та активних процесів цифрової модернізації, підприємства змушені адаптуватися до нових умов господарювання. Впровадження цифрових технологій у діяльність підприємства призводить до змін у бізнес-процесах, організаційній структурі, системі прийняття рішень та взаємодії з клієнтами.

«Модернізація» у перекладі з англійської означає «осучаснення» та передбачає зміну чи вдосконалення, відповідно до сучасних вимог. На рівні підприємства зміст модернізації розкривається з позицій впровадження досягнень науково-технічного прогресу з метою вдосконалення виробничо-господарської діяльності та отримання позитивних ефектів. Отже, під цифровою модернізацією підприємства можна розуміти впровадження цифрових інновацій, які відповідають вимогам сучасного етапу господарювання та забезпечують виникнення позитивних соціально-економічних ефектів [1].

Управління продуктами (продакт-менеджмент) - це один із видів маркетингової діяльності компанії, який полягає в плануванні асортименту (починаючи від випуску нових продуктів і з закінченням виведення з ринку старих). Метою управління продуктами є створення збалансованого портфеля продуктів з точки зору максимізації продажів в натуральному або грошовому вираженні в максимально довгостроковій перспективі [2].

В основі трансформації в цій площині лежить перехід від традиційного до сучасного цифрового продакт-менеджменту. З початком ХХІ століття та активним поширенням цифрових технологій відбулася радикальна зміна у філософії продакт-менеджменту. Основний акцент перемістився від внутрішньої координації процесів до управління інноваційними екосистемами, де продукт стає не лише товаром чи послугою, а й платформою для створення додаткової цінності. У цей період сформувався новий підхід до управління продуктом, заснований на використанні гнучких методологій (зокрема, Agile, Scrum, Lean тощо), інтеграції цифрової аналітики та розвитку клієнт-центричних стратегій.

Цифровізація економіки зумовила суттєве розширення спектру завдань та функцій продакт-менеджера. Якщо раніше основна увага зосереджувалася на забезпеченні конкурентоспроможності продукту через оптимальне позиціонування та управління життєвим циклом, то в умовах цифрової трансформації продакт-менеджер виступає інтегратором бізнесових, технологічних та клієнтських вимог [3].

Цифрова трансформація менеджменту передбачає появу структурних одиниць, що відповідають за цифрові продукти, цифрові сервіси або цифрову стратегію, а також спеціалізованих видів діяльності, пов'язаних зі створенням інфраструктури, інструментів і процесів для збирання, обробки та інтеграції даних. Водночас, змінюється і управлінська структура, яка повинна забезпечувати якість даних, доступ до них, політику безпеки й відповідальність за метрики, тобто вимірювані результати (наприклад, OKR, KPI), інакше неможливо перейти до системи управління, що керується даними (data-driven рішення). Використання систем управління даними та бізнес-аналітики дає змогу прогнозувати ринкові тенденції, аналізувати ефективність операцій і оптимізувати ресурси. Організації, що адаптують організаційну й управлінську структуру під цифрові підходи, демонструють кращу фінансову продуктивність і швидкість інновацій.

Цифрова трансформація вимагає безперервного навчання та розвитку працівників. Уміння аналізувати дані, працювати з ними та керувати цифровими процесами стають невід'ємними складовими професійної компетентності як для менеджерів, так і для рядових співробітників. Для успішного переходу на новий рівень, підприємства мають впроваджувати навчальні програми, онлайн-курси та спеціалізовані тренінги, які сприятимуть розвитку цифрових навичок [4].

Отже, цифрова модернізація є об'єктивною необхідністю розвитку сучасних підприємств, оскільки технології постійно розвиваються, а автоматизація та використання штучного інтелекту сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств.

Умови цифрової модернізації суттєво трансформують роль продакт-менеджера: від координатора розробки продукту він еволюціонує у стратегічного інтегратора даних, технологій і клієнтського досвіду. У зв'язку з цим формується запит на новий профіль компетенцій, який виходить за межі класичного управління життєвим циклом продукту. Насамперед, зростає значення аналітико-цифрових компетенцій: уміння працювати з великими масивами даних, інтерпретувати цифрові метрики продукту, застосовувати інструменти продуктового аналізу та приймати рішення на основі data-driven підходу. Важливою стає і технологічна обізнаність – розуміння побудови

цифрових продуктів, принципів роботи API, хмарних сервісів, штучного інтелекту та автоматизації, що дозволяє ефективно взаємодіяти з розробниками та оцінювати технічні обмеження.

Паралельно посилюється роль компетенцій у сфері управління клієнтським досвідом, зокрема, продакт-менеджер має володіти методами customer development (методології створення продуктів або бізнесу, що базується на тестуванні ідей, прототипів та гіпотез безпосередньо на потенційних споживачах), дизайну мислення (методу розв'язання складних проблем, що орієнтований на людину та базується на емпатії, креативності та тестуванні), UX/UI-орієнтованого підходу (що передбачає процес проектування цифрових продуктів, зокрема, сайтів, застосунків тощо, що базується на глибокому розумінні потреб, поведінки та цілей кінцевого користувача) та вміти формувати ціннісні пропозиції на основі глибокого розуміння поведінки користувачів. Не менш важливими є компетенції гнучкого управління (Agile, Scrum, Lean), які забезпечують швидку адаптацію продукту до змін ринку. Окремого значення набувають навички управління міжфункціональними командами, комунікації та фасилітації, оскільки продакт-менеджер виступає центром координації інтересів бізнесу, технологій і клієнтів.

Формування зазначених компетенцій потребує застосування комплексних і практикоорієнтованих методів навчання. Найбільш ефективними є проєктно-орієнтоване навчання, яке дозволяє молодим фахівцям працювати над реальними або наближеними до реальних продуктами, формуючи системне бачення процесу їх розробки та розвитку. Важливу роль відіграють симуляції та кейс-методи, що моделюють ситуації прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності та обмежених ресурсів. Ефективним є також використання цифрових платформ і аналітичних інструментів (наприклад, систем продуктового аналітики, A/B-тестування), які дозволяють опанувати data-driven підхід на практиці.

Додатково слід відзначити значення міждисциплінарного навчання, що поєднує елементи менеджменту, IT, маркетингу та поведінкової економіки, а також менторських програм і стажувань у компаніях, де студенти отримують доступ до реальних бізнес-процесів. У підсумку, формування сучасного продакт-менеджера в умовах цифрової модернізації вимагає не лише оновлення змісту компетенцій, але й трансформації підходів до їх розвитку – від теоретично-орієнтованих до практично інтегрованих, гнучких і безперервних моделей навчання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гнатюк Т. М. Особливості формування та розвитку цифрової економіки в Україні. *Бізнес, технології, інновації, експертиза*. 2024. № 4. URL: <http://btie.kart.edu.ua/article/view/322757/313092>

2. Коваленко О. В., Петренко І. В. Трансформація бізнес-моделей в умовах цифровізації. *Економіка та держава*. 2024. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5408>

3. Мельник С. О. Інструменти стимулювання інноваційної активності підприємств. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2025. № 25. С. 65–72. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.25.9>

4. Сидоренко В. П. Цифрова трансформація економіки: виклики та можливості. *Економічний простір*. 2024. № 192. URL: <https://economicspace.pgasa.dp.ua/article/view/349991>

Красовський Марк Артемович,

студент групи МД – 25, спеціальність «Менеджмент»,

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

Науковий керівник: Косенко Віктор Вікторович, к.держ.упр., доц.,

доцент кафедри економічної політики та менеджменту

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

БЕЗРОБІТТЯ ЯК ОДНА ІЗ НАЙВАЖЛИВІШИХ РИС ДІЛОВОГО ЦИКЛУ

Безробіття є однією з ключових характеристик ділового циклу, оскільки саме через зміну рівня зайнятості найбільш чітко можна побачити фази економічного розвитку. Діловий цикл охоплює підйом, пік, спад і депресію, і кожна з цих фаз впливає на стан ринку праці. У періоди економічного зростання підприємства розширюють виробництво, що супроводжується збільшенням попиту на робочу силу та зниженням рівня безробіття. Натомість у фазі спаду скорочуються обсяги виробництва, зменшується попит на товари і послуги, що змушує роботодавців скорочувати кількість робочих місць. Безробіття виконує функцію важливого макроекономічного індикатора, який відображає не лише поточний стан економіки, але й глибину економічних процесів. Високий рівень безробіття свідчить про недовикористання ресурсів та зниження ефективності. При цьому особливістю ринку праці є його інерційність – він реагує на економічні зміни із запізненням. Навіть після початку економічного відновлення підприємства не поспішають наймати нових працівників, оскільки очікують на стабілізації попиту. У результаті виникає ситуація, коли економіка вже йде в підйом, а рівень безробіття залишається на тому ж рівні.

У структурі безробіття виділяють кілька видів: фрикційне, структурне та циклічне. Фрикційне безробіття пов'язане з тимчасовими проблема-

ми окремих людей та є природним для будь-якої економіки. Структурне виникає внаслідок змін у структурі виробництва, коли попит на одні професії зменшується, а на інші зростає. Найбільш тісно з діловим циклом пов'язане саме циклічне безробіття, яке виникає внаслідок економічних спадів в країні. Саме циклічне безробіття різко зростає під час криз і більше за інші впливає на соціально-економічну стабільність.

Яскравим прикладом впливу ділового циклу на рівень безробіття стала глобальна економічна криза початку 20-х років, спричинена пандемією COVID-19. У 2020 році світова економіка зіткнулася з безпрецедентним падінням економічної активності через карантинні обмеження по всьому світу. Масове закриття підприємств, обмеження мобільності населення, зниження споживчого попиту призвели до різкого зростання безробіття в світі. У багатьох країнах рівень безробіття досяг максимальних значень за останні десятиліття. Особливо постраждали галузі, які безпосередньо залежать від фізичної присутності споживачів, такі як туризм, готельно-ресторанний бізнес, транспорт та сфера розваг.

Разом із тим, криза COVID-19 продемонструвала нам, що безробіття може мати не лише циклічний, але й структурний характер. Частина робочих місць не була відновлена навіть після послаблення карантинних обмежень. Це пояснюється прискоренням цифровізації праці, переходом до дистанційної роботи та автоматизацією процесів. Внаслідок цього змінилася структура попиту на робочу силу: зросла потреба у фахівцях у сфері ІТ, онлайн-сервісів та цифрових технологій, тоді як попит на традиційні професії зменшився.

Це свідчить про те, що безробіття відображає не лише фазу ділового циклу, але й глибші трансформаційні процеси в економіці. Невідповідність між навичками працівників і вимогами ринку праці стає однією з ключових причин тривалого безробіття. У таких умовах навіть економічне зростання не гарантує швидкого зниження рівня безробіття. Крім економічних наслідків, безробіття має значний соціальний вплив. Воно призводить до зниження доходів населення, зростання соціальної нерівності та погіршення якості життя. Тривале безробіття може спричиняти втрату професійних навичок, зниження мотивації до праці та соціальну ізоляцію. У масштабах країни це може призвести до зростання соціальної напруги та дестабілізації суспільства.

Ефективне управління ринком праці вимагає диференційованого підходу залежно від природи безробіття:

- **Циклічне безробіття:** Вирішується через експансивну політику. Держава стимулює сукупний попит, використовуючи фіскальні інструменти (зниження податків, держзакупівлі) та монетарні важелі (зниження відсоткових ставок).

• Структурне безробіття: Потребує системних трансформацій. Тут на перший план виходять інвестиції в людський капітал, реформа освіти, державні програми рекваліфікації та стимулювання інноваційних секторів.

Особливої уваги зараз потребує питання «відновлення без зайнятості», коли економіка демонструє зростання, але рівень безробіття залишається високим. Це явище стало характерним для сучасних економік, де технологічний прогрес дозволяє збільшувати обсяги виробництва без пропорційного зростання кількості працівників. У таких умовах традиційні підходи до стимулювання економіки можуть виявитися недостатньо ефективними. У нових реаліях стандартне вливання грошей в економіку може стимулювати лише закупівлю робіт або ПЗ, а не створення вакансій. Це вимагає від держави пошуку нових механізмів, наприклад, скорочення робочого тижня, запровадження податків на автоматизацію або активного сприяння самозайнятості.

Висновок: Отже, безробіття слід розглядати не лише як наслідок економічних спадів, а як складне багаторівневе явище, що відображає як циклічні коливання, так і структурні зміни в економіці. Воно є одним із найбільш чутливих, але водночас запізнілих індикаторів ділового циклу, що ускладнює своєчасне реагування з боку державної політики. Ключова проблема полягає в тому, що економічне зростання саме по собі не гарантує зниження безробіття. Якщо політика держави орієнтована виключно на макроекономічні показники, такі як ВВП, без урахування стану ринку праці, виникає ризик формування економіки, в якій зростання відбувається без підвищення доходу населення.

Таким чином, ефективна економічна політика повинна поєднувати стимулювання економічного зростання з активною політикою зайнятості. Інакше навіть після подолання кризи економіка може відновитися «без людей», що підриває її соціальну основу та довгострокову стабільність. Саме тому безробіття є не просто однією з характеристик ділового циклу, а центральним показником, який визначає якість економічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Blanchard O. Macroeconomics. – Pearson Education, 2021.
2. International Labour Organization (ILO). World Employment and Social Outlook. <https://www.ilo.org>
3. International Monetary Fund (IMF). World Economic Outlook. <https://www.imf.org>
4. Mankiw N.G. Macroeconomics. New York: Worth Publishers, 2021.
5. Samuelson P.A., Nordhaus W.D. Economics. New York: McGraw-Hill, 2010.
6. World Bank. World Development Indicators. <https://data.worldbank.org>
7. Державна служба статистики України. Офіційний сайт: <https://www.ukrstat.gov.ua>
8. Косенко В. В. Макроекономіка : опорний конспект лекцій. Харків: ХарPI НАДУ,

2021.

Криворучко Каріна Валентинівна,

студентка групи БУ-11, спеціальність “Економіка та міжнародні економічні відносини”, Харківський гуманітарний університет “Народна українська академія”

Науковий керівник: Васюренко Лариса Валентинівна, к.е.н. доцент кафедри економіки та права, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»

УПРАВЛІННЯ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СИСТЕМИ

Управління в економічній системі є визначальним чинником ефективності її функціонування. Воно охоплює процеси планування, організації, мотивації, контролю та регулювання економічної діяльності. Метою управління є досягнення збалансованого розвитку економіки, раціональне використання ресурсів і підвищення добробуту населення [1].

Роль управління в економічній системі: управління забезпечує координування діяльності економічних суб'єктів і сприяє стабільності ринкових процесів. Без ефективного управління економічна система може стати хаотичною, що призводить до зниження продуктивності, інфляції та соціальної напруженості. Управління допомагає досягати балансу між попитом і пропозицією, стимулює розвиток інновацій і формує конкурентоспроможність національної економіки [2].

Державне управління: державне управління є складовою економічної системи, яка спрямована на формування політики розвитку країни. Воно включає бюджетне регулювання, податкову політику, монетарне управління, соціальне забезпечення та контроль за ефективним використанням ресурсів. Держава через свої органи впливає на розподіл доходів, інвестиційний клімат і соціальну стабільність. Особливого значення набуває стратегічне управління – довгострокове планування розвитку ключових галузей економіки [1, 2].

Управління на рівні підприємств: на мікрорівні управління реалізується через менеджмент підприємств. Менеджери визначають цілі організації, координують діяльність працівників, впроваджують інновації та контролюють виконання рішень. Ефективне управління підприємством забезпечує підвищення продуктивності, прибутковості та конкурентоспроможності. У сучасних умовах важливими стають цифровізація бізнес-процесів, стратегічне планування та корпоративна соціальна відповідальність [2].

Сучасні тенденції розвитку управління: сучасна економіка характеризується швидкими змінами, тому управління стає дедалі гнучкішим і технологічно розвиненішим.

Застосування інформаційних технологій, аналітики даних, автоматизованих систем управління сприяє підвищенню ефективності процесів. Крім того, глобалізація економічних відносин зумовлює необхідність міждержавної координації управлінських рішень. Важливою тенденцією є орієнтація на сталий розвиток і екологічну відповідальність [3].

Отже, управління є системоутворюючим елементом економічної системи, що забезпечує її стабільність, ефективність і розвиток. Якість управлінських рішень визначає конкурентоспроможність національної економіки, соціальний добробут і перспективи інноваційного зростання. У сучасних умовах саме управління стає ключовим чинником переходу до моделі сталого розвитку та економіки знань.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю., Гордієнко Л. Ю. *Державне управління*. URL: <https://econom.lnu.edu.ua/course/dar-073m>
2. Сафронова О.М. *Державне управління в економічній сфері*. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/8845/>
3. Mazzucato M. The Entrepreneurial State: Debunking Public vs. Private Sector Myths. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/The_Entrepreneurial_State

Кушнір Володимир Миколайович,

*аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

Науковий керівник: **Дунаєв Ігор Володимирович**, *д.держ.упр., проф., професор
кафедри економічної політики та менеджменту ННІ «Інститут державного
управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

АДРЕСНА ЦИФРОВІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ СПОРТИВНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ: ДИСФУНКЦІЇ І ТЕХНОЛОГІЧНІ ВАЖЕЛІ

Коли у публічному управлінні України заходить мова про цифровізацію, обговорення майже завжди зводить до одного питання – скільки ще сервісів потрібно перевести в електронну форму. Питання, яке при цьому зазвичай не ставиться, набагато важливіше: чи змінює конкретне цифрове рішення ту патологічну практику, задля усунення якої воно впроваджується.

Моя робота над розділом 2 дисертаційного дослідження, стислим результатом якого є ця доповідь, привела мене до думки, що саме відсутність цього другого питання пояснює парадокс, який неможливо обійти у даних по спортивній інфраструктурі: при впровадженні однієї з найдосконаліших у Європі цифрових екосистем управління публічними інвестиціями – платформи DREAM – рівень освоєння коштів у 2025 році склав 62 відсотки. Цифрова архітектура працює, управлінський ефект – ні. Це і є точка, з якої потрібно починати.

Спроба розібратися з цим парадоксом привела мене до реконструкції системних дисфункцій галузі у повоєнний період. Коли у кінці 2024 року Міністерство молоді та спорту оцінило пошкодження спортивної інфраструктури у 725–800 об’єктів із сукупними збитками близько 374 мільйонів доларів, держава опинилася перед задачею з двох рівнянь одночасно. Перше – компенсаційне, бо зруйновану мережу треба відновлювати. Друге – структурне, бо та сама мережа у передвоєнному вигляді мала вбудовані управлінські проблеми, які війна лише загострила. Прийнятий у грудні 2025 року Державний бюджет на 2026 рік зафіксував перехід від моделі «бюджету виживання» до «бюджету відновлення людського капіталу» і збільшив видатки на молодь та спорт на 21,9 відсотка, з 5607,7 до 6838,3 мільйонів гривень. Але всередині цієї цифри зберігається внутрішня асиметрія, яка у моєму дослідженні виявилася ключовою: спорт вищих досягнень отримав 5012,0 мільйонів гривень, що становить 73,3 % загального бюджету, масовий спорт і «Активні парки» – 648,6 мільйонів, тобто 9,5 відсотка. Темпи зростання масового спорту і молодіжної політики перевищили 50 відсотків, темп спорту вищих досягнень – мінус 9,3 %. Це перша зміна пропорцій за десятиліття. Але базова асиметрія, сформована ще у мирний період, залишається: сім з кожних десяти гривень ідуть на елітний сегмент, менше однієї – на базову інфраструктуру для громад.

На цьому фоні платформа DREAM вже до жовтня 2025 року включила до Єдиного проектного портфеля 42 проекти розвитку спортивної інфраструктури з обсягом ресурсу, який разом з іншою муніципальною інфраструктурою сягнув 76,8 мільярда гривень. Серед конкретних об’єктів – Палац спорту у Хмельницькому з цифровим двійником і Smart-HVAC, багатофункціональний комплекс у Калуші з шістьма ігровими зонами і інклюзивним дизайном, реконструкція комплексу у Мені, спорткомплекс у Березному з енергоавтономністю на базі трибоелектричних наногенераторів. Це справді інноваційні рішення. Але ключова умова фінансування у 2026 році – обов’язкове співфінансування з місцевих бюджетів не менше 23 %

– створила природний фільтр, який одночасно працює як бар'єр. Громади прифронтових територій, де руйнувань найбільше, забезпечити це співфінансування не можуть. Харківщина втратила 163 спортивні об'єкти на 812 мільйонів гривень, Донецщина – 74 об'єкти з потребою у відновленні понад 3,5 мільярда, Луганщина – 95 об'єктів, значна частина яких на тимчасово окупованій території. Саме ті регіони, які найбільше потребують відновлення, мають найменше шансів отримати ресурс через нову платформу. Цей ефект – регіональна асиметрія абсорбційної спроможності – є, на мою думку, найбільш недообговорюваним у чинній дискусії про DREAM.

Інституційна картина ускладнює цю асиметрію ще більше. Повноваження у сфері спортивної інфраструктури розпорошено між п'ятьма міністерствами без чіткого механізму координації. Мінмолодьспорту, згідно з Постановою Кабінету Міністрів № 220 від 2 липня 2014 року, виконує переважно координаційні функції щодо регіональної інфраструктури. Мінрозвитку громад і територій розпоряджається коштами Державного фонду регіонального розвитку, але не має галузевої експертизи у спорті. До 2025 року Міністерство освіти і науки контролювало Комітет з фізичного виховання та спорту і тримало паралельну вертикаль управління дитячо-юнацькими спортивними школами. Коли повноваження розпорошені, а координаційний центр відсутній, неминуче виникає ефект дифузії відповідальності: за результат не відповідає ніхто. Це не новина для вітчизняної літератури з адміністративної реформи, але у поєднанні з цифровою надбудовою вона дає нову якість. DREAM як платформа агрегує дані, але агрегувати управлінську волю жодна платформа не може, і це саме той рівень, на якому технологічне рішення зустрічає межу своєї дії.

Тут необхідно зупинитися і зробити методологічне розрізнення. У вітчизняній дискусії цифровізацію публічного управління обговорюють переважно як універсальний процес – цифровізувати треба «все», а питання полягає лише у швидкості і пріоритеті. Я вважаю це формулювання неточним. Цифровий інструмент не має власної трансформаційної сили у відриві від конкретного механізму відтворення дисфункції, на який він впливає. Автоматизація зменшує вплив суб'єктивного фактору – але лише тоді, коли дисфункція відтворюється через цей фактор. Блокчейн забезпечує незмінність даних – але лише тоді, коли проблема полягає саме у фальсифікації записів. Алгоритмічний розподіл ресурсів обмежує лобізм – але лише якщо лобізм є реальним каналом відтворення неефективного розподілу. Якщо ж дисфункція відтворюється через, наприклад, дефіцит кадрів внутрішнього аудиту, впровадження машинного навчання нічого не змінить, тому що механізм відтворення – інший. Цей принцип – проблемно-орієнтована цифровізація

з явним прив'язуванням технологічного рішення до механізму відтворення дисфункції – і є стрижнем матриці адресної цифровізації, яку я пропоную в дослідженні.

Методологічною основою матриці є концепція цифрових важелів з теорії організаційних змін у тій адаптації, яку я будую для специфіки публічного управління в умовах обмежених ресурсів воєнного часу. Матриця оперує трьома вимірами одночасно: природа дисфункції (структурна, процесна, поведінкова), рівень цифрової зрілості суб'єктів управління, наявні ресурсні обмеження. Принципова новація – колонка «механізм відтворення дисфункції», яка розкриває глибинні причини стійкості патологічних практик. Без цієї колонки цифровізація залишається поверхневою: саме це, на моє переконання, показує досвід DREAM. Платформа працює, але інституційну поведінку не змінює, тому що технологічне рішення не адресує механізм відтворення – воно його просто обходить. Тоді як коли цифровий інструмент «потрапляє» у механізм точно – наприклад, алгоритмічний розподіл бюджету унеможливорює лобізм федерацій – починається реальна трансформація.

Ця логіка переводить дискусію з питання «що цифровізувати» на питання «яку дисфункцію ми намагаємось усунути і яке технологічне рішення має доведену здатність впливати саме на її механізм відтворення». У практичному вимірі це означає ще одну річ. Впровадження починається не з найамбітніших рішень, а з тих, де високий трансформаційний ефект поєднується з низькими вимогами до ресурсів і організаційних передумов. Моніторинг спортивних об'єктів через IoT-датчики належить саме до цієї категорії – він не потребує великої IT-інфраструктури, інтегрується з наявними системами, і його ефект – об'єктивізація даних про реальний стан інфраструктури – безпосередньо впливає на механізм відтворення дисфункцій контролю. Складніші трансформації – алгоритмічний розподіл бюджету, смарт-контракти на базі DREAM, предиктивна аналітика відмов інфраструктури через штучні нейронні мережі – розгортаються поступово, у міру того як нижчий рівень матриці створює дані, на яких вищий може працювати. Це послідовність, а не одномоментна цифровізація всього.

Якщо резюмувати ключовий висновок параграфа в одне речення, воно прозвучало б так: головна проблема цифровізації управління спортивною інфраструктурою в Україні 2022–2026 років полягає не у відставанні від технологічного фронту, а у відсутності концептуального зв'язку між ідентифікованими інституційними дисфункціями і вибором відповідних цифрових інструментів для їх подолання. DREAM як технологічна платформа перебу-

ває на рівні кращих європейських рішень; масштаб руйнувань вимагає саме системного підходу; бюджет 2026 року вперше за десятиліття рухає пропорції у бік масового спорту і «Активних парків»; а ефективність – 62 відсотки освоєння, 34% угод без контролю замовника, 85 відсотків проєктів без чітко визначених результативних показників на етапі планування. Перехід від універсальної цифровізації до адресної, збудованої на матриці відповідності між дисфункціями та їхніми механізмами відтворення, – це, на мій погляд, єдиний спосіб вивести реформу з режиму імітації у режим реальної трансформації. І це те, чим я пропоную завершити рекомендаційну частину свого дисертаційного дослідження.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Звіт з фізичної культури і спорту за 2024 рік / Міністерство молоді та спорту України. Київ, 2025. URL: <https://mms.gov.ua/fizichna-kultura/statistichna-zvitnist/zviti>
2. Про Державний бюджет України на 2025 рік : Закон України від 19 листопада 2024 року № 4059-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4059-20>
3. Проект Закону про Державний бюджет України на 2026 рік (4695-IX від 03.12.2025). URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57325>
4. Про затвердження Положення про Міністерство молоді та спорту України : Постанова КМУ від 2 липня 2014 р. № 220 (зі змінами № 1593 від 03.12.2025). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2014-%D0%BF>
5. Загальний огляд реформи управління публічними інвестиціями для громад та регіонів / Міністерство розвитку громад та територій України. Київ, 2025. 40 с. URL: <https://mindev.gov.ua/storage/app/sites/1/uploaded-files/dream-pim-guide-2025.pdf>
6. Стратегічна інвестиційна рада схвалила Єдиний проєктний портфель публічних інвестицій на 2026 рік / Міністерство фінансів України. Київ, 2025. URL: <https://mof.gov.ua/>
7. Рахункова палата України. Звіт про результати аудиту діяльності (ефективності) на тему «Надзвичайна кредитна програма: шлях до відновлення соціальної та критичної інфраструктури територіальних громад». Київ, 2025. 82 с. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/27-3_2025/Zvit_27-3_2025.pdf
8. Report on damages to infrastructure from the destruction caused by Russia's military aggression against Ukraine as of November 2024. Київ : KSE Institute, 2025. 26 с. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024---ENG.pdf
9. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston : Harvard Business Press, 2014. 304 p.
10. Дунаєв І. В., Кушнір В. М. Адаптивність спортивної інфраструктури до сучасних викликів: інтеграція безпекових, демографічних та управлінських парадигм для впровадження на регіональному рівні. *Вісник Полтавського державного аграрного університету (серія Публічне управління та адміністрування)*. 2024. № 2. С. 17–33. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.3>

Лазар Людмила Володимирівна,

слухачка магістратури

*ОПП «Публічне управління економічною та цифровою модернізацією суспільства»
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

Науковий керівник: **Дунаєв Ігор Володимирович**, *д.держ.упр., проф.,
професор кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

СУЧАСНА РОЛЬ ЗОВНІШНЬОГО АУДИТУ У ПРОЗОРІСТІ ГРОМАДСЬКОЇ РОБОТИ З ВЕТЕРАНАМИ І СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ

Тема цієї доповіді знаходиться на перетині трьох процесів, кожен з яких окремо добре досліджений, але їх взаємодія поки що залишається без належної уваги з боку науки публічного управління. Перший процес – стрімке зростання громадського сектору в Україні: станом на 2025 рік в країні діють 107 тисяч громадських об'єднань та 33 тисячі благодійних організацій, причому кількість останніх зросла на 57 відсотків порівняно з довоєнним рівнем. Другий – формування масштабної системи соціального захисту ветеранів, на яку лише з державного бюджету у 2024 році передбачено 14,3 млрд грн, що вдвічі більше за показник попереднього року, а Український ветеранський фонд при Мінветеранів за два роки підтримав 573 ветеранські бізнеси, розподіливши понад 293 млн грн грантового фінансування. Третій – поглиблення розриву між обсягами фінансових потоків, які проходять через громадські організації у ветеранській сфері, та інструментами верифікації їх цільового використання й результативності.

Проблема, яку я ставлю у цій доповіді, полягає не в тому, що аудит громадських організацій в Україні не здійснюється – він здійснюється, хоча і нерівномірно. Проблема полягає в тому, що наявна модель аудиту не відповідає специфіці діяльності організацій, які працюють саме у сфері соціального захисту ветеранів. Ця сфера має особливості, що роблять класичний фінансовий аудит недостатнім: тут результатом є не товар і не послуга у звичному розумінні, а зміна якості життя конкретних людей – психологічна реабілітація, соціальна адаптація, повернення до економічної активності. Водночас обов'язковий аудит для благодійних та громадських організацій законодавством України не передбачений; найчастіше вимога про його проведення міститься лише у грантових угодах з міжнародними донорами або

закріплена у статуті самої організації. Відтак питання прозорості ветеранських програм – це не бухгалтерське, а управлінське питання, що належить до предметного поля спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування», зокрема до його складової, пов'язаної з цифровою модернізацією суспільно-владних відносин.

Для аналізу я обрала чотири організації, що представляють різні моделі забезпечення прозорості у роботі з військовослужбовцями та ветеранами, і порівняла їх за трьома параметрами: тип аудиту, механізм публічної звітності та ступінь вимірюваності соціального результату.

Перша модель – системна прозорість – найповніше реалізована у фонді «Повернись живим». Це найбільша за обсягами допомоги організація у цій сфері: за 2025 рік фонд зібрав близько 26 млрд грн, а на 2026 рік поставив операційну ціль у мільярд доларів міжнародних урядових коштів. Динаміка зборів вражає: від 5,7 млрд грн у 2022 році через 4,6 млрд у 2023–2024 до стрибка на 658 відсотків у 2025 році завдяки залученню урядових грантів з-за кордону. У 2025 році фонд пройшов сертифікацію за міжнародним стандартом ISO 9001:2015, що підтвердив якість його систем управління. На сайті організації кожна пожертва та витрата відображається в режимі реального часу – від донату в одну гривню до контракту на модернізацію зенітних систем вартістю 400 млн грн. Це зразок інституційно зрілої прозорості, але навіть тут аудит зосереджений переважно на фінансових потоках та закупівельних процедурах, тоді як оцінка соціальної ефективності – наприклад, результативності навчальних програм для десяти тисяч підготовлених фахівців – залишається поза його системним фокусом.

Друга модель – оперативна прозорість – характерна для фондів, побудованих навколо персональної репутації засновника, де довіра формується через швидкість комунікації та публічність у соціальних мережах. Тут звітність подається фактично в режимі реального часу через цифрові канали: кожен збір коштів супроводжується публічним оголошенням мети, поточного стану та звітом про витрати. Ця модель ефективна для підтримки суспільної довіри в умовах, коли швидкість реагування є конкурентною перевагою. Але вона має суттєву обмеженість: вона зорієнтована на демонстрацію процесу, а не результату. Донор бачить, що кошти витрачені за призначенням, проте не отримує аналітичної інформації про те, наскільки ефективно це було зроблено і який соціальний ефект досягнуто. У підсумку ми маємо парадокс: висока комунікативна прозорість не дорівнює управлінській підзвітності.

Третя модель – бюджетна інституційна прозорість – представлена Українським ветеранським фондом. Як бюджетна установа, фонд підлягає внутрішньому аудиту відповідно до стратегії Мінветеранів на 2023–2025

роки, спрямованої на посилення ефективності та незалежності аудиторської функції. Стратегія декларує переорієнтацію з формального контролю на системний аналіз та оцінку ефективності бюджетних програм. Однак на практиці аудиторська увага зосереджена на кошторисній дисципліні та процедурній відповідності, а не на довгостроковому впливі програм на реінтеграцію ветеранів. Чи сприяла програма «Варто розпочати власну справу» реальному створенню стійких підприємств? Скільки з 573 підтриманих бізнесів функціонують через рік після отримання гранту? Ці питання не є предметом аудиту, хоча саме вони визначають реальну ефективність витрачених коштів.

Четверта модель – соціально-орієнтована – притаманна невеликим ветеранським громадським організаціям, які працюють безпосередньо з цільовою групою: психологічна реабілітація через спільні походи в гори, юридичні консультації, супровід у працевлаштуванні. Ці організації найближчі до реальних потреб ветеранів, але водночас найменш спроможні в аудиторському сенсі. Як зауважив Київський міжнародний інститут соціології, значна частина громадських організацій не подає фінансової звітності за останні роки, що свідчить або про фактичну неактивність, або про відсутність культури підзвітності.

Порівняння цих чотирьох моделей виявляє спільну системну дисфункцію: жодна з них не передбачає повноцінного аудиту ефективності у розумінні оцінки соціального впливу. Фінансовий аудит відповідає на питання «чи правильно витрачені кошти?», аудит відповідності – на питання «чи дотримано процедури?», але ні один, ні інший не відповідає на ключове запитання: «чи змінилось життя ветерана на краще?». Це і є центральна прогалина, яку необхідно заповнити.

Що з цього випливає? Не готова модель – для цього потрібні роки дослідницької роботи, – а чітке розуміння напрямку, в якому має рухатися система. Сьогодні аудит громадських організацій в Україні зупинився на першому з трьох можливих рівнів. Перший рівень – фінансовий контроль відповідно до Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» та Міжнародних стандартів аудиту: чи правильно оформлені витрати. Другий рівень – аудит відповідності: чи дотримано умов грантової угоди, статутних завдань, нормативних вимог. Третій – і саме його катастрофічно бракує – аудит ефективності: чи досягнуто результату для людини. Рух від першого рівня до третього і є тим напрямом змін, без якого зростання обсягів фінансування ветеранських програм перетворюється із розв'язання проблеми на її маскуванню.

Чому цей рух неможливий без цифрових інструментів? Тому що масштаб проблеми унеможливило ручні рішення. Сотні тисяч ветеранів уже

потребують реабілітації, перекваліфікації, супроводу – і ця цифра зростає незалежно від сценарію завершення бойових дій. Держава не зможе задовольнити цю потребу самотужки: бюджетна система фізично не пристосована до індивідуального супроводу такої кількості людей з різними траєкторіями повернення до цивільного життя. Громадські організації є і залишатимуться незамінними операторами у цій сфері, а відтак їхня ефективність – це питання спроможності суспільства в цілому.

Технологічна база для цього вже існує – приклад «Повернись живим» це доводить. Залишається надбудувати на ній аналітичний рівень: щоб кожен грант на реабілітацію чи перекваліфікацію супроводжувався вимірюваними індикаторами результату – працевлаштування протягом шести місяців, зниження тривожності за стандартизованою шкалою, збереження бізнесу через рік після отримання гранту. Не лише «чи витрачено кошти», а «чи досягнуто ефекту».

Чому це питання саме економічної модернізації, а не лише благодійності? Тому що реінтеграція ветеранів – це одночасно найбільший ресурс і найбільший ризик для української економіки на найближче десятиліття. Люди з бойовим досвідом, дисципліною, здатністю діяти в невизначеності – це потенціал, якого у мирний час не буває. Але він конвертується в економічне зростання лише за однієї умови: система реінтеграції працює, а не імітує роботу.

Без інструментів вимірювання результативності громадські організації – основні оператори цієї системи – позбавлені зворотного зв'язку. А без зворотного зв'язку неможливо ані масштабувати успішні програми, ані відмовитись від неефективних. Для міжнародних донорів, включно з інституціями ЄС, це практична передумова фінансування: без верифікованих результатів не буде ані грантів, ані системної підтримки.

Підсумовуючи. Аудит громадських організацій у ветеранській сфері зупинився на рівні фінансового контролю. Проблема реінтеграції сотень тисяч захисників наростатиме, держава не вирішить її самотужки, громадські організації залишатимуться незамінними. Але масштабування без вимірювання результативності – це рух наосліп. Якщо цю прогалину не заповнити вчасно – кошти витрачатимуться, звіти подаватимуться, а сотні тисяч людей залишатимуться без реальної допомоги, і жодна перевірка цього не виявить, бо перевіряється не те, що потрібно. Рух від фінансового аудиту до аудиту ефективності на базі цифрових інструментів – це складова модернізації суспільно-владних відносин, від якої залежить і довіра до третього сектору, і гідне майбутнє тих, хто захистив Україну.

Малєєва Дар'я Дмитрівна,

студентка групи БУ-11, спеціальність “Економіка та міжнародні економічні відносини”, Харківський гуманітарний університет “Народна українська академія”

Науковий керівник: Васюренко Лариса Валентинівна, к.е.н.

*доцент кафедри економіки та права Харківський гуманітарний університет
«Народна українська академія»*

ЕВОЛЮЦІЯ ПОНЯТТЯ ЕКОНОМІЧНОЇ РІВНОВАГИ В КОНТЕКСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Економічна рівновага – це насамперед стан економічної системи, за якого попит і пропозиція врівноважені, а ресурси використовуються максимально ефективно. Такий стан є ознакою здорової економіки, де відсутні суттєві перекоси, дефіцити або надлишки товарів і послуг. Сутність економічної рівноваги проявляється в стабільності основних макроекономічних показників: рівня цін, доходів населення, обсягів виробництва, зайнятості, інвестиційної активності [3].

Рівновага в економіці може бути досягнута як природним шляхом – через ринкові механізми, так і за допомогою державного втручання, коли потрібно відновити стабільність або уникнути деструктивних кризових наслідків. Досягнення стану рівноваги дозволяє уникати інфляції або дефляції, стимулювати економічне зростання і створювати прогнозоване середовище для бізнесу. Роль економічної рівноваги у функціонуванні держави [1].

Держава відіграє важливу роль у підтриманні економічної рівноваги, застосовуючи інструменти фіскальної, монетарної, податкової, регуляторної політики. Наприклад, у разі інфляційного тиску Національний банк може підвищити облікову ставку, стримуючи зростання цін. А у разі економічного спаду уряд може активізувати бюджетні витрати або знизити податки, стимулюючи сукупний попит [3].

Коли в країні досягається рівновага між попитом і пропозицією, ціни залишаються стабільними. Це, у свою чергу, сприяє передбачуваності економічної політики, зміцнює довіру до державних інституцій та підвищує інвестиційну привабливість країни [3].

Економічна рівновага – це не лише момент стабільності, але й основа для довготривалого економічного зростання. В умовах рівноваги ресурси розподіляються ефективно, що дозволяє державі досягати таких макроекономічних цілей, як зростання ВВП, підвищення рівня життя громадян, зниження безробіття [2].

Рівновага на грошовому та валютному ринках гарантує стабільність національної валюти. Це важливо для уникнення валютних ризиків, стримування інфляції, а також для забезпечення ефективного управління державним боргом та планування бюджету. Фінансова стабільність також є критичною умовою для інтеграції в міжнародні фінансові інституції та залучення іноземних інвестицій.

У стані економічної рівноваги уряд може зосередитися на стратегічному розвитку: реалізовувати довгострокові інфраструктурні проекти, розвивати людський капітал через інвестиції в освіту та медицину, впроваджувати екологічно орієнтовану політику. Стабільна економіка створює умови для поступових реформ і трансформацій, які без рівноваги були б надто ризикованими.

Мікроекономічна рівновага досягається на рівні окремих ринків або підприємств. Це ситуація, коли ціна товару врівноважує попит і пропозицію на нього.

Макроекономічна рівновага характеризує збалансованість усієї економіки, коли сукупний попит дорівнює сукупній пропозиції.

Статична рівновага описує економіку в певний фіксований момент часу, коли всі чинники залишаються незмінними [3].

Динамічна рівновага враховує зміни, які відбуваються в економіці з плином часу, і передбачає адаптацію системи до нових умов.

Короткострокова та довгострокова рівновага залежать від тривалості впливу економічних процесів. У короткостроковій рівновазі можуть існувати фіксовані ціни чи заробітна плата, у довгостроковій – вони є гнучкими.

Кожен із цих видів рівноваги важливий у контексті прийняття управлінських рішень та формування економічної стратегії держави.

Порушення економічної рівноваги може мати серйозні наслідки. Наприклад: інфляція (якщо попит перевищує пропозицію), дефляція (якщо пропозиція значно перевищує попит), безробіття (коли виробництво скорочується через падіння споживчого попиту), економічна рецесія (у випадку затяжного дисбалансу).

Такі ситуації вимагають оперативного втручання держави та корекції політики. Економічна нестабільність впливає на всі рівні: від домогосподарств до національної безпеки.

Економічна рівновага є необхідною умовою для сталого функціонування національної економіки. Вона забезпечує баланс між ключовими показниками - попитом і пропозицією, доходами і витратами, виробництвом і споживанням. Її досягнення гарантує ефективне використання ресурсів, стабільність цін, розвиток соціальної сфери та підвищення добробуту населення.

Підтримання економічної рівноваги вимагає постійного аналізу та гнучкої політики з боку держави. Це один із головних орієнтирів у розробці національних стратегій розвитку. Порушення рівноваги може призвести до глибоких економічних криз, тому її збереження – пріоритет як для уряду, так і для всього суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Heer B., Maußner A. Dynamic General Equilibrium Modelling : Computational Methods and Applications. 2020. No 1(54), p. 34-45. URL: https://www.researchgate.net/publication/267093413_Dynamic_general_equilibrium_modeling_Computational_methods_and_applications
2. Moore J. C. General Equilibrium and Welfare Economics: An Introduction. URL: <https://www.researchgate.net/publication/265950696>
3. Starr R. M. General Equilibrium Theory. URL: <https://nguyenchiphuong.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/12/general-equilibrium-theory.pdf>

Markitan V. S.,

higher education student,

ERI “Karazin Banking Institute” V.N. Karazin Kharkiv National University

Yuzhenko O. O.,

higher education student,

ERI “Karazin Banking Institute” V.N. Karazin Kharkiv National University

Scientific supervisor: Cherniavska I. S. senior lecturer of the Department of Management, Auditing and Business Communications ERI “Karazin Banking Institute” V.N. Karazin Kharkiv National University

DIGITAL TWIN TECHNOLOGY IN POST-WAR RECONSTRUCTION: SYNERGY OF CORPORATE ENGINEERING AND PUBLIC MANAGEMENT

The post-war reconstruction of Ukraine is not merely a logistical necessity but a paradigmatic shift toward a “Super Smart Society” (Society 5.0). This research explores the transformative potential of Urban Digital Twin (UDT) technology, positing it as the nexus where the precision of corporate engineering converges with the strategic objectives of public administration. By leveraging real-time data, predictive analytics, and immersive visualization, Digital Twins offer a robust framework for transparent, inclusive, and economically efficient urban recovery. This paper details the management implications of UDTs, their

role in preventing corruption, and their utility in fostering international patronage models.

The physical and socio-economic devastation resulting from the full-scale invasion of Ukraine demands a reconstruction effort of unprecedented scale and complexity. Traditional urban planning and public management frameworks often prove insufficient in post-conflict environments due to fragmented data, opaque decision-making processes, and the inherent volatility of resources. The relevance of this study lies in the necessity to transition from reactive, paper-based governance to a proactive, data-centric “System of Systems” approach. Digital Twin (DT) technology allows for the creation of dynamic virtual replicas of urban environments, enabling stakeholders – including national governments, international donors, and local communities – to simulate and optimize recovery scenarios before physical implementation [3].

At the core of this investigation is the synergy between «Enterprise Engineering» and «Public Management.» Enterprise engineering, historically utilized in high-stakes industries like aerospace and manufacturing, views an organization – or in this case, a city – as a complex system that can be modeled and optimized through its entire lifecycle. By adopting an «Enterprise Project Management» (EPM) philosophy, municipal authorities can manage reconstruction as a coordinated portfolio of simultaneous, strategic projects [1], [2].

The integration of Digital Twins into public administration transforms the «Back Office» operations of city management. Unlike static 3D models, a functional UDT integrates live data from IoT sensors, satellite imagery, and municipal records. This facilitates «situational awareness,» where city managers can track resource flows, energy consumption, and infrastructure health in real-time. From a management perspective, this represents a shift from subjective decision-making to evidence-based policy implementation.

One of the primary management justifications for UDT adoption is the significant improvement in capital and operational efficiency. Research indicates that the implementation of Digital Twins in large-scale public infrastructure can enhance efficiency by 20% to 30%. This is achieved through the «dig once» policy, where potential infrastructure bottlenecks and clashes are identified in the virtual space, thereby minimizing the risk of costly rework and delays in the physical space.

The Return on Investment (ROI) for these technologies is calculated not only in financial savings but also in the longevity of the assets. By utilizing predictive maintenance modules, city managers can forecast component failure (e.g., in water or energy grids) and address maintenance needs before they escalate into crises [4].

Where **C** represents capital expenditure and **O** represents operational costs over the asset's lifecycle.

To maintain the integrity of international collaborations, the adoption of the ISO 19650 series is paramount. This international standard provides a structured methodology for managing building information throughout the lifecycle of a built asset. For the Ukrainian public sector, adhering to ISO 19650 ensures that all data generated during the «Delivery Phase» remains findable, filterable, and useful during the «Operational Phase.» The implementation of «Exchange Information Requirements» (EIR) and «Project Information Requirements» (PIR) contractually obligates international contractors to provide structured, high-quality data at specific gateways. This prevents the «handover chaos» typically associated with large construction projects and establishes a «Common Data Environment» (CDE) that serves as the single source of truth for all involved parties [6].

A critical management implication of Digital Twins is their ability to serve as a deterrent to corruption. The construction sector in post-conflict zones is often susceptible to opaque procurement and material mismanagement. Digital Twin technology, particularly when integrated with blockchain, creates an «immutable digital trail» for every project phase. By synchronizing e-procurement data with actual sensor data from the construction site, a «Smart Control» model is established. Machine learning algorithms can then be deployed to detect anomalies, such as deviations in budget, materials used, or concentration of bidders. This approach transforms public oversight from a reactive audit to a predictive and transparent system, significantly bolstering «governance credibility» in the eyes of international donors.

From the perspective of urban planning and landscape design, Digital Twins facilitate the practical application of «Feminist Urbanism» and inclusive design principles, as championed by figures like Dolores Hayden. UDTs allow for the simulation of the «human experience» within the built environment.

1.Safety and Navigation: Immersive simulations allow planners to evaluate night-time lighting and pedestrian safety from the perspective of diverse user groups, including women and children.

2.Barrier-Free Environments: Precision 3D modeling ensures that public spaces meet rigorous accessibility standards for veterans and persons with disabilities, simulating wheelchair navigation and tactile paving long before construction.

3.Active Citizen Engagement: Through «Augmented Urban Planning» (AUP), residents can access the city's virtual replica via smartphones or VR headsets to vote on reconstruction proposals or suggest improvements. This fosters social resilience and ensures that the reconstructed landscape reflects the authentic needs of the community.

The «patronage» model, where European nations adopt specific Ukrainian regions, is perfectly suited for Digital Twin integration. The Denmark-Mykolaiv partnership, for instance, focuses on «building back better and greener» through close coordination between Danish engineering expertise and local Ukrainian administration. Digital Twins serve as the «universal language» for this cooperation. By sharing a virtual model, Danish engineers can provide technical assistance on water management, energy efficiency, and master planning without requiring constant physical presence on-site during periods of active conflict. This horizontal interaction fosters trust and ensures that the technical standards of the donors are seamlessly integrated with local administrative requirements [5].

The adoption of Digital Twin technology is a prerequisite for the sustainable and transparent recovery of Ukraine. It represents a fundamental shift in the «Information Value Chain» of public management.

- *Mandatory Digital Asset Passports*: Legislating the requirement for an ISO 19650-compliant Digital Twin for all reconstruction projects funded by international donors to ensure 30% operational cost savings and total financial transparency.

- *Institutionalization of «Smart Control»*: Integrating national e-procurement platforms with UDT-based monitoring systems to automate the detection of corruption and fraud.

- *Holistic Resilience Modeling*: Requiring all urban master plans to undergo digital «stress-tests» for inclusivity, emergency response, and environmental impact before breaking ground.

- *Capacity Building*: Investing in the «professionalization» of public managers to handle big data, AI-driven analytics, and cross-sector coordination.

In conclusion, Digital Twins provide the technical and institutional scaffolding necessary to transform Ukraine into a global leader in resilient and data-driven urbanism. By bridging the gap between corporate engineering and public welfare, we can ensure that the post-war landscape is not only rebuilt but reimaged for the benefit of all citizens.

REFERENCES

1. Burov T. Internet of Things and Digital Twins in Public Procurement: A Model for Smart Control and Corruption Prevention. *Innovative Information Technologies for Economy Digitalization (IITED)*. 2025. Issue 1. P. 77–85.
2. Hayden D. The Grand Domestic Revolution: A History of Feminist Designs for American Homes, Neighborhoods, and Cities. Cambridge : MIT Press, 1981. 306 p.
3. ISO 19650-1:2018. Organization and digitization of information about buildings and civil engineering works, including building information modelling (BIM) – Information management using building information modelling – Part 1: Concepts and principles. 2018.

4. Digital twins: Boosting ROI of government infrastructure investments. *McKinsey & Company*. 2025. July 3. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/digital-twins-boosting-roi-of-government-infrastructure-investments> (date of request: 15.04.2026).

5. European AI Office. Digital Twin for the Reconstruction of Ukraine: Tracking Urban Planning, Ensuring Transparency and Accountability. *NEWS ARTICLE*. 2025. Nov. 13. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/digital-twin-reconstruction-ukraine> (date of request: 15.04.2026).

6. Wang Y., Rezaei A., Hicks S. Digital twins in the construction industry: A systematic review of current practices and future directions. *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)*. 2026. Vol. 31. P. 149–179.

Марухян Едуард Гаррієвич,

аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ "Інститут державного управління", ХНУ імені В. Н. Каразіна

ВІД КОНТРОЛЮ ДО ЦИФРОВОЇ СИНЕРГІЇ: ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ В УМОВАХ ВІДБУДОВИ

Сучасна архітектура міжнародних економічних відносин переживає фундаментальну трансформацію. Епоха беззастережної віри у саморегуляцію ринків вичерпала свій ресурс, а глобальний простір трансформувався у стан перманентної турбулентності, який у сучасній управлінській науці характеризують як BANI-світ (крихкий, тривожний, нелінійний, незбагнений). Ключовим викликом для системи публічного управління стало руйнування аксіоми про те, що економічна взаємозалежність держав автоматично гарантує мир та стабільність. Натомість відбувається стрімка «сек'юритизація» (надання безпекового статусу) економічних відносин: торговельні потоки, технологічний трансфер та інвестиції перетворюються на інструменти геополітичного впливу та гібридної агресії.

У цій новій реальності традиційні інструменти публічного управління, побудовані на ідеології дерегуляції та мінімізації державного втручання, демонструють свою неспроможність. Криза ліберального світопорядку засвідчила концептуальну обмеженість парадигми «нового публічного менеджменту» (New Public Management – NPM), яка домінувала в управлінській думці останні три десятиліття. Ця ринкоцентрична модель, орієнтована виключно на внутрішню ефективність, конкуренцію та ставлення до громадянина як до «клієнта», виявила свою інституційну неспроможність

в умовах воєнного часу. Вона створила небезпечні інституційні пастки: від фрагментації (розпорошення відповідальності між відомствами) до «надмірної ефективності», коли логіка комерційної оптимізації виявилася нежиттєздатною в умовах руйнування глобальних ланцюгів постачання.

Отже, традиційна філософія адміністративного контролю та ринкової ефективності не здатна гарантувати національну стійкість (resilience) в умовах війни та глобальної фрагментації. Актуалізується проблема фундаментальної реконцептуалізації міжнародного економічного співробітництва як об'єкта публічного управління. Виникає нагальна потреба у розробці нових адаптивних моделей для повоєнного відновлення, де держава має трансформуватися з пасивного арбітра і надавача послуг в активного стратега та архітектора економічної безпеки.

Процес повоєнного відновлення та європейської інтеграції України вимагає рішучого відходу від традиційного адміністрування та ринкоцентричних підходів на користь парадигми «нового публічного врядування» (New Public Governance – NPG) [4]. На відміну від ієрархічної моделі або моделі NPM, парадигма NPG розглядає публічне управління як процес координації складних горизонтальних мереж взаємодії.

У цьому контексті відбувається фундаментальна зміна ролі держави: вона трансформується з пасивного «надавача послуг» (сервісної моделі) у стратегічного координатора та фасилітатора складних мереж взаємодії між урядом, бізнесом, наукою та міжнародними донорами. Аксіологічний зсув у розумінні ролі держави полягає у переході від простого «виправлення провалів ринку» (market fixing) до активного «формування ринків» (market shaping) [3]. Держава повертає собі роль ключового стратега, який не лише регулює потоки, а й виступає архітектором економічної безпеки, здатним забезпечити баланс між економічною ефективністю та національною стійкістю.

Центральним механізмом реалізації NPG є впровадження концепції «співтворчості» (co-creation) [1]. Це передбачає динамічний процес, у якому державні та недержавні актори спільно визначають проблеми та розробляють рішення для подолання «підступних проблем» (wicked problems) відбудови, які не піддаються врегулюванню виключно ринковими важелями. Метою такої співпраці є створення «спільної публічної цінності» (Public Value) [3]. Міжнародне економічне співробітництво в межах цієї парадигми стає системою взаємодії, що базується на конвергенції політичних цінностей та спрямована на досягнення суспільно значущих місій: безпеки, стійкості та інноваційного розвитку. Саме мережевий підхід дозволяє мобілізувати ресурси приватного сектору та міжнародних партнерів, забезпечуючи швидкість інновацій, недосяжну для традиційної бюрократичної машини.

Для практичної імплементації парадигми NPG пропонується вдосконалити механізм публічного управління розвитком міжнародного економічного співробітництва на основі трирівневої системи «3S» (Security, Sustainability, Synergy), що дозволить структурувати державну політику та адаптувати управлінський інструментарій до екзистенційних викликів воєнного стану і стратегічних завдань відбудови.

Рівень Security (Безпека) виступає онтологічним базисом нової системи публічного управління. В умовах гібридної війни будь-яка економічна взаємодія повинна розглядатися насамперед крізь призму національної стійкості. Ключовим механізмом на цьому рівні є реалізація політики «френд-шорінгу» (friend-shoring) – свідомої переорієнтації ланцюгів постачання на країни-партнери, що поділяють спільні політичні цінності [2]. Управлінський вплив фокусується на захисті критичної інфраструктури та інституціоналізації глибинного безпекового аудиту прямих іноземних інвестицій (FDI screening) за європейськими стандартами. Це дозволяє державі виконувати функцію «стратегічного фільтра», унеможливлюючи прихований вплив агресора на стратегічні галузі економіки.

Рівень Sustainability (Сталість) визначає якісні параметри повоєнної відбудови та гарантує довгострокову конкурентоспроможність. У контексті інтеграції до Єдиного ринку ЄС ключовим завданням публічного управління стає гармонізація національної економіки з вимогами «Європейського зеленого курсу» (European Green Deal) [5]. Цей рівень вимагає не просто екологічних ініціатив, а інституційної спроможності та глибокої інтеграції принципів ESG (Environmental, Social, Governance) у державну політику. Забезпечення нормативної сумісності з європейськими стандартами стає безальтернативною умовою для доступу українського експорту до західних ринків та залучення міжнародного фінансування.

Рівень Synergy (Синергія) представляє операційний вимір системи «3S», де практично реалізується парадигма NPG через створення умов для ефективної кооперації держави, бізнесу, наукової спільноти та міжнародних партнерів. Головною метою цього рівня є отримання мультиплікативного ефекту від співпраці, який неможливо досягти розрізненими зусиллями окремих акторів.

Фундаментом цифрової модернізації в межах пропонованого механізму виступає концепція «Держава як платформа» (Government as a Platform). Вона передбачає перехід від надання дискретних послуг до створення цілісних цифрових екосистем. Ключовим інструментом реалізації цієї концепції є розвиток єдиних цифрових вікон для експортерів (зокрема на базі рішень типу «Nazovni»), які забезпечують безшовну B2G та B2B взаємодію. Такі платформи не лише надають інформацію, а й інтегрують сервіси страху-

вання експортних кредитів, пошуку партнерів та автоматизованої перевірки контрагентів. Це дозволяє кардинально мінімізувати транзакційні витрати бізнесу та сформувати сприятливе середовище для розвитку інноваційних кластерів, особливо у сферах Military-Tech та Agri-Tech.

Особливе значення для успіху міжнародного співробітництва має впровадження інструментів формування довіри (trust-based governance). Еко-системи цифрового управління відновленням (на прикладі DREAM) стають інституційним механізмом, що забезпечує повну прозорість використання міжнародної допомоги та інвестицій. Це не просто ІТ-продукт, а спосіб залучення стейкхолдерів до спільного управління, де кожен етап проєкту – від ідеї до реалізації – доступний для моніторингу донорам та громадам у реальному часі. Така цифрова прозорість виступає критичною умовою для перетворення України з реципієнта допомоги на надійного економічного партнера, що здатен гарантувати прозорість та швидкість прийняття управлінських рішень.

Трансформація публічного управління міжнародним співробітництвом і рішуча відмова від застарілої моделі адміністративного контролю на користь мережевого врядування (New Public Governance) та цифрової взаємодії є критичною умовою успішного повоєнного відновлення. Вдосконалення механізму публічного управління розвитком міжнародного економічного співробітництва на базі системи «3S» (Безпека, Сталість, Синергія) створює необхідне інституційне підґрунтя для такої трансформації. Практичне застосування цього оновленого інструментарію дозволить Україні перетворитися з об'єкта геополітичного протистояння та пасивного реципієнта допомоги на активного суб'єкта формування регіональної архітектури економічної безпеки. Органічне поєднання цифрових інструментів прозорості та європейських стандартів сталого розвитку забезпечить ефективну інтеграцію національної економіки у глобальні ланцюги доданої вартості на правах повноцінного та надійного партнера.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ansell C., Torfing J. A New Public Governance Based on Co-creation. *Public Governance as Co-creation*. 2024. P. 1–25.
2. Javorcik B. S., Kitzmüller L., Yıldırım M. A., Schweiger H. Economic costs of friend-shoring. *EBRD Working Paper*. 2023. No. 274.
3. Mazzucato M., Coronado J. A., Mosquera L., Osorio A., Steiner A. A Public Value Framework for Directing Public Finance. *UCL Institute for Innovation and Public Purpose*, Policy Report 2024/14. London, 2024.
4. Osborne S. P. (Ed.). *The New Public Governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*. London: Routledge, 2010. 448 p.
5. *Ukraine 2025 Report*. Commission Staff Working Document. Brussels: European Commission, 2025.

Марченко Дмитро Сергійович,
студент групи МДМ-25, спеціальність “Менеджмент”,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

Науковий керівник: **Бабасє Валерій Юрійович**, к.держ.упр., доц.,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна

УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ КОРПОРАТИВНОЇ КОМПАНІЇ

У сучасних умовах функціонування суб'єктів господарювання, вже не викликає сумнівів теза про необхідність постійної модернізації компаній задля збереження та збільшення ефективності їх діяльності [2]. У цьому контексті проводиться низка науково-теоретичних та практичних досліджень, які розглядають управління компаніями з позицій постійного вдосконалення усіх процесів та складових діяльності. Одним з таких процесів є цифрова трансформація.

Цифрова трансформація в компанії - це процес структурної перебудови організації, спрямований на створення доданої вартості через масштабне впровадження технологічних інновацій на основі цифрової взаємодії.

У цьому контексті управління цифровою трансформацією в корпоративній компанії можна визначити як скоординовані дії менеджменту спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів з ціллю генерації стратегічних доходів, зменшення накладних витрат та підвищення прибутковості компанії шляхом інтеграції передових технічних рішень [9]. Відтак, управління цифровою трансформацією безпосередньо пов'язане з процесом стратегічного планування та повинно мати пряму інтеграцію зі стратегією підвищення ринкової вартості корпорації.

Визначальним чинником конкурентоспроможності та життєздатності бізнесу, що впроваджує процес цифрової трансформації, є наявність чіткої та вивіреної стратегії, що фокусується на пріоритетних напрямках розвитку та спирається на відповідні компетенції персоналу компанії. Важливо підкреслити, що на відміну від класичних бізнес-трансформацій, які мають кінцеву мету та завершуються після її досягнення, цифрова трансформація являє собою необмежений у часі процес, і цей процес може супроводжувати менеджмент компаній впродовж усього життєвого шляху організації [2; 3].

Згідно з дослідженнями KPMG 2023 року [8] близько 63% респондентів в корпоративних організаціях відзначали покращення продуктивності діяльності своєї компанії завдяки проведеним зусиллям з цифрової

трансформації. Більше 56% опитаних генеральних директорів відзначали що цифрові вдосконалення призвели до збільшення доходів компаній. Головною перевагою було вказано підвищення операційної ефективності організації [8].

До інструментів цифрової трансформації, як правило, відносять наступні: пакети цифрових робочих місць, інструменти для комунікації між членами організації, CRM системи на основі хмарних технологій, платформи управління людським капіталом (HCM-системи), програмне забезпечення для управління проектами, інструменти для цифрового обліку, CMS-рішення (системи керування вмістом), інструменти зберігання та управління даними та рішення на основі штучного інтелекту (елементи якого можуть бути інтегровані у вище зазначені системи) [5; 6].

Важливо відзначити, що даний перелік не є вичерпним і, навіть, не завжди є обов'язковим для різних компаній в процесі їх діяльності та на етапах управління цифровою трансформацією, він лише демонструє сучасні напрямки розробки цифрових продуктів для корпоративного сектора та інструментарій який застосовується в цьому динамічному та складному процесі.

Менеджери компанії, які мають прямий вплив на вектор розвитку цифрової трансформації, повинні розуміти, що введення тих чи інших елементів лише через суб'єктивне судження та опосередкований аналіз досвіду конкурентів без врахування специфіки компанії, її стану та особливостей діяльності є пасткою яка може розпорошити ресурси підприємства замість їх фокусування на пріоритетних напрямках цифрової трансформації які принесуть найбільший результат та створять підвалини до подальшого вдосконалення [2; 4; 7].

Згідно зі звітом Бостонської консалтингової групи за 2021 рік [10], середній відсоток успішного процесу цифрової трансформації у бізнесі складав близько 35%. Лідерами з найбільшим відсотком були компанії у сфері ІТ (45%), виробництва комп'ютерних комплектуючих (52%) та компаній розробників програмного забезпечення (60%). Ключовими проблемами були визнані неефективне управління талантами підприємства та виклики пов'язані з гнучкими методами управління [10].

Дослідження в площині управління цифровою трансформацією дозволяють відзначити важливі напрями діяльності менеджерів корпорацій які здатні впорядкувати управлінські дії в єдине системне бачення та стратегію [2; 7].

Першим напрямом є стимулювання цифрових бізнес-змін. Для цього необхідно усвідомлювати стратегічну роль фахівців з цифрової трансформа-

ції з лідерськими якостями та підтримувати їх ініціативи. Успішність процесів цифрової трансформації значною мірою залежить від рівня залучення персоналу компанії до впровадження змін та формування спільної відповідальності за їх результати.

Другим напрямом виступає опанування гнучких організаційних структур. Для успішної цифрової трансформації, компанії повинні розуміти важливість адаптивних моделей, бо гнучкість організаційних структур забезпечує більш швидку адаптацію команд компанії до змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Третім напрямом є управління талантами підприємства. Персонал стає критичним ресурсом для цифрової трансформації і менеджмент компанії не може ігнорувати проблемні питання, які тут постають. Серед них є: потреба у перегляді системи винагород, створення гнучкого середовища для залучення висококваліфікованих фахівців, формування мобільних команд та нових можливостей для кар'єрного зростання задля утримання персоналу та ін.

Останнім напрямом відзначено пріоритезацію навчання. В умовах дефіциту технічних навичок, здатність персоналу організації постійно навчатися стає стратегічним імперативом. У цих умовах перепідготовка, власне навчання лідерів та зовнішня освітня співпраця стають центральними об'єктами фокусу уваги менеджменту компаній [2; 7].

На основі узагальнення досвіду впровадження процесу цифрової трансформації в закордонних компаніях, можна запропонувати такі практичні рекомендації для українських компаній:

1- Менеджмент повинен проводити аналіз ресурсів компанії, як фінансових так і кадрових задля об'єктивної оцінки своїх спроможностей для введення та підтримки процесу цифрової трансформації.

2- Процес цифрової трансформації не повинен розглядатися окремо від інших систем та процесів компанії. Особливу увагу доцільно приділяти інтеграції зі стратегічним плануванням та управлінням змінами.

3- Одним з головних напрямків роботи повинно стати ефективне управління талантами компанії, що в умовах дефіциту кадрових ресурсів з необхідними здібностями і компетентностями може стати непереборним фактором провалу процесу цифрової трансформації на підприємстві.

4- Цифрова трансформація не повинна розглядатись як косметична зміна в організації, менеджмент повинен бути готовий до зміни бізнес-процесів в компанії та перебудові організаційної структури задля підвищення ефективності але з раціональним розумінням своїх обмежень та особливостей діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Євтушенко Н., Стеценко Д. (2024). Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. *Економічний простір*, (191), 211-216. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/191-34>
2. Jorge Fernandez-Vidal, Francesco Antonio Perotti, Reyes Gonzalez. Managing digital transformation: The view from the top. *Journal of Business Research* Volume 152, November 2022, Pages 29-41. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322006245>
3. What is digital transformation? McKinsey Company. August 7, 2024 Article. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation>
4. Jonas SM Falcon. The Role of Digital Transformation in Business. Smartflow 2025. URL: <https://www.smartflow.ie/post/the-role-of-digital-transformation-in-business>
5. The Top 10 Most Important Digital Transformation Tools. OMI company. URL: <https://www.omi.co/digital-transformation/top-digital-transformation-tools/>
6. Kate Gibson. The Role of Artificial Intelligence in Digital Transformation. Harvard Business School 2026. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/ai-digital-transformation>
7. Isabella Brusati. Digital Transformation Management: An Insightful Guide. Prosci 2026. URL: <https://www.prosci.com/blog/digital-transformation-management-success>
8. Cristina Sees. 105+ Digital Transformation Statistics and Strategies for Success in 2026. Mooncamp 2026. URL: <https://mooncamp.com/blog/digital-transformation-statistics>
9. Digital Transformation Management Explained. Haarlem University of Applied Sciences. 2022. URL: <https://www.srh-haarlem-campus.com/news/2022/what-is-digital-transformation-management/>
10. Patrick Forth, Saibal Chakraborty, Romain de Laubier, Tauseef Charanya. What the Data Tells Us About Digital Transformation, by Industry. BCG 2022. URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/digital-transformation-efforts-report>

Мєнска Анна Євгеніївна,

*студентка групи МД-22 “Міжнародний бізнес та корпоративний менеджмент”
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Латинін Микола Анатолійович, д.держ.упр., проф.,
завідувач кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ РОБОТИ ПЕРСОНАЛУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У сучасних умовах трансформації економіки України, спричинених глобалізаційними процесами, цифровізацією та воєнними викликами, особливого значення набуває ефективна організація праці персоналу. Саме людські ресурси є основним фактором економічного розвитку підприємств і держави загалом. За даними Державної служби статистики України, про-

дуктивність праці в країні демонструвала нестабільну динаміку: індекс продуктивності зріс з 99,2% у 2015 році до 105,5% у 2021 році, що свідчить про певне підвищення ефективності використання трудових ресурсів [1,2]. Водночас рівень продуктивності залишається нижчим, ніж у розвинених країнах, що зумовлює необхідність удосконалення організації праці.

Метою роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо вдосконалення організації роботи персоналу на підприємстві за умови воєнних дій на території України.

Основними задачами в роботі є :

1. Дослідити сутність організації праці персоналу;
2. Визначити фактори, що впливають на її ефективність;
3. Проаналізувати сучасний стан організації праці в Україні;
4. Запропонувати напрями її вдосконалення.

Організація праці персоналу – це система заходів щодо раціонального використання трудових ресурсів, що передбачає оптимальний розподіл функцій, координацію діяльності працівників та створення ефективних умов праці. Вона базується на принципі Supply and Demand, який визначає залежність використання праці від її вартості та потреб підприємства.

Аналіз статистичних даних свідчить про наявність ряду проблем у сфері організації праці, зокрема:

1. Продуктивність праці в окремих галузях залишається низькою;
2. Спостерігається нерівномірність розвитку секторів економіки;
3. Існує дефіцит кваліфікованих кадрів.

За даними Держстату України, продуктивність праці в сільському господарстві зросла з 8,68 тис. дол. на одного зайнятого у 2015 році до 18,6 тис. дол. у 2021 році, що свідчить про позитивну динаміку, але нерівномірний розвиток [3].

Крім того, у різних галузях спостерігається різна динаміка продуктивності: у промисловості вона зросла до 103,5%, а у сфері послуг – значно швидше [4].

На сучасному етапі розвитку підприємств України можна виділити такі ключові проблеми:

1. Низький рівень продуктивності праці часто пов'язаний із застарілими технологіями та неефективною організацією процесів.
2. Неефективне використання робочого часу. Дані Держстату України включають показники відпрацьованого часу, що свідчать про наявність простой та нераціонального використання робочого часу [5].
3. Недостатній рівень автоматизації багатьох підприємств використовують застаріле обладнання, що призводить до підвищення відсотку браку та часу на ремонт обладнання.

4. Слабка мотивація персоналу відсутність ефективних систем стимулювання знижує продуктивність та призводить, до потоку звільнень персоналу, та збільшення часу на його пошук.

5. Невідповідність кваліфікації працівників. Освітня система не завжди відповідає потребам ринку праці, що призводить до нераціонального розподілення часу на виробництві.

Удосконалення організації праці є важливим напрямом підвищення ефективності діяльності підприємства, що передбачає комплексне вдосконалення трудових процесів, управління персоналом, умов праці та використання сучасних технологій. У сучасних умовах господарювання цей процес набуває особливого значення, оскільки ефективність використання трудових ресурсів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність підприємства та його фінансові результати. В умовах трансформаційної економіки України, за даними Державна служба статистики України, рівень продуктивності праці залишається нижчим порівняно з розвиненими країнами, що обумовлює необхідність системних змін у сфері організації праці.

Одним із ключових напрямів удосконалення є оптимізація трудових процесів, яка передбачає аналіз існуючих виробничих і управлінських операцій з метою виявлення неефективних елементів. У ході такого аналізу визначаються зайві або дублюючі функції, встановлюються причини простоїв та затримок, а також переглядається послідовність виконання робіт. Рационалізація процесів дозволяє скоротити витрати часу, зменшити навантаження на працівників і підвищити загальну продуктивність праці. Практика українських підприємств свідчить, що застосування принципів бережливого виробництва та реінжинірингу бізнес-процесів дозволяє скоротити втрати часу на 15–20 % [5].

Суттєвим напрямом удосконалення є розвиток системи нормування праці, яка забезпечує обґрунтоване встановлення витрат часу на виконання певних операцій. Перегляд застарілих норм, застосування сучасних методів вимірювання робочого часу та врахування технічних змін дозволяють підвищити об'єктивність оцінки праці та створити справедливую систему оплати. Відповідно до рекомендацій Міністерство економіки України, удосконалення нормування праці є одним із ключових чинників підвищення продуктивності та ефективності підприємств. Сучасний етап розвитку економіки характеризується активним впровадженням новітніх технологій, що також є важливим напрямом удосконалення організації праці. Автоматизація виробничих процесів, використання інформаційних систем управління, електронного документообігу та аналітики даних дозволяють значно підвищити ефективність діяльності підприємства. Технологічні інновації сприяють скороченню часу

виконання операцій, зменшенню кількості помилок і підвищенню точності управлінських рішень. В Україні процес цифровізації активно підтримується державою, зокрема через ініціативи Міністерство цифрової трансформації України, що сприяє модернізації підприємств [6].

У сучасних умовах важливим напрямом удосконалення є впровадження гнучких форм організації праці, таких як дистанційна робота, гнучкий графік та проектна зайнятість. Особливої актуальності ці форми набули в Україні в останні роки, що підтверджується аналітичними даними Національний банк України щодо змін на ринку праці. Вони дозволяють підвищити ефективність використання трудових ресурсів та забезпечити більшу адаптивність підприємств [8].

Необхідною умовою ефективної організації праці є також удосконалення системи управління персоналом. Це передбачає стратегічне планування кадрових потреб, оцінку ефективності працівників, впровадження систем ключових показників ефективності та розвиток корпоративної культури. Сучасні підходи до управління персоналом спрямовані на узгодження інтересів працівників і підприємства, що дозволяє підвищити загальну ефективність діяльності.

Крім того, важливим напрямом є впровадження сучасних управлінських підходів, таких як гнучке управління, бережливе виробництво та управління якістю. Використання цих підходів дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, скоротити витрати та покращити якість продукції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.km.u>
2. ukrstat.gov.ua/ukr/statinf/menu_u/dn.htm (дата звернення: 01.04.2026).
3. Індикатори Цілей сталого розвитку (продуктивність праці). URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/8-2-2/> (дата звернення: 01.04.2026).
4. Продуктивність праці в сільському господарстві, 2022-2023 р. URL: <https://sdg.ukrstat.gov.ua/uk/2-2-1/> (дата звернення: 01.04.2026).
5. Аналітичні матеріали щодо продуктивності праці. URL: https://zaxid.net/shho_take_produkktivnist_pratsi_i_chomu_zayava_danila_getmantseva_oburila_ukrayintsiv_n1625508 (дата звернення: 01.04.2026).
6. Державна служба статистики України (архів даних). URL: https://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sg/pp_sgp/Arch_pp_sgp_u.htm (дата звернення: 01.04.2026).
7. Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
8. Державна служба України з питань праці. URL: <https://dsp.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).
9. Державна служба зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2026).

Мітюшкіна Злата Павлівна,

*студентка групи М-31, спеціальність 073 «Менеджмент»,
ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Беренда Сергій Васильович, к.е.н., доц.,
доцент кафедри управління та адміністрування
ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕДІАІНДУСТРІЇ

Цифрова трансформація сучасної медіаіндустрії характеризується переходом від традиційних методів виробництва до інтелектуальних екосистем, де штучний інтелект (ШІ) виступає головним драйвером змін. Це не просто впровадження нових технічних засобів, а фундаментальна перебудова організаційних спроможностей та стратегічної орієнтації медіапідприємств [5]. Історична ретроспектива показує, що медіасектор пройшов шлях від перших спроб автоматизації у 1950-х роках до сучасної епохи «глибокого навчання», яка дозволяє ШІ не лише обробляти, а й генерувати складний контент, що раніше вважалося виключною прерогативою людини [4].

Економічний вимір трансформації в Україні має свою специфіку, зумовлену умовами війни та обмеженими ресурсами. За даними досліджень, інтеграція ШІ-інструментів дозволяє вітчизняним медіакомпаніям досягати значної оптимізації: зниження операційних витрат на 22–30% при одночасному прискоренні виробничих циклів на 25–40% [1]. Основними напрямками такої оптимізації є автоматизація транскрибування аудіо- та відеоматеріалів, використання нейромереж для створення візуального контенту та ілюстрацій, а також автоматизований монтаж відеоматеріалів, що критично важливо для новинних редакцій, які працюють у режимі реального часу [1; 3].

Технологічна трансформація контенту базується на двох стовпах: Natural Language Processing (NLP) та комп'ютерному зорі. NLP-механізми дозволяють створювати залучаючий текстовий контент, автоматизувати звіти та новини, тоді як технології комп'ютерного зору виводять виробництво візуальних медіа на новий рівень [2]. Це дозволяє медіаархівам автоматично тегувати та систематизувати гігабайти інформації, що значно прискорює пошук і використання архівних кадрів у документалістиці та аналітиці. У сфері дистрибуції ШІ забезпечує гіперперсоналізацію через складні рекомендаційні системи. Аналізуючи вподобання та поведінку користувачів, алгоритми забезпечують точне таргетування контенту та реклами, що підвищує рівень залученості аудиторії на 15–20% [1; 4].

Професійна та освітня трансформація є найбільш чутливим аспектом процесу. Впровадження ШІ неминуче веде до автоматизації робочих місць, особливо на початкових ланках медіавиробництва, що ставить під загрозу зайнятість молодих спеціалістів [3]. В Україні спостерігається значний цифровий розрив: лише 22% медіапрацівників постійно використовують ШІ у своїй діяльності [1]. Це зумовлює гостру потребу у реформуванні медіаосвіти. Сучасний фахівець має володіти навичками «Human-AI Interaction» (взаємодії людини та ШІ), де ШІ виступає як інтелектуальний помічник, а не заміна людині [5]. Основною перевагою такої взаємодії є звільнення фахівців від рутинних операцій (модерація коментарів, переклад, первинна обробка даних) для зосередження на глибоких аналітичних та творчих завданнях [3].

Трансформація бізнес-моделей також пов'язана з етичними та юридичними викликами. Використання генеративного ШІ несе ризики втрати автентичності, унікальності та авторської ідентичності медіапродукту [3]. Існує небезпека поширення дипфейків та дезінформації, що в умовах гібридної війни є прямою загрозою національній безпеці. Моделі ШІ, навчені на глобальних датасетах, часто демонструють шаблонність мислення та відсутність розуміння специфічного локального або культурного контексту України [1].

Для успішного завершення цифрової трансформації медіаіндустрії необхідний комплексний підхід, що включає:

1. Розробку та впровадження національних етичних стандартів використання ШІ в медіа.

2. Системні інвестиції в навчання та перекваліфікацію медіакадрів для роботи з новими інтерфейсами.

3. Створення механізмів захисту авторських прав та інтелектуальної власності у цифрову епоху.

4. Використання ШІ для боротьби з пропагандою та фейками через системи автоматизованого фактчекінгу.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що штучний інтелект є не просто технологічним оновленням, а фундаментальним каталізатором економічної, творчої та етичної трансформації медіа. Виграють ті організації, які зможуть збалансувати технологічну потужність алгоритмів із творчою автентичністю та етичною відповідальністю людини.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Братух В. В. Штучний інтелект як каталізатор економічної, творчої та етичної трансформації медіавиробництва: можливості, виклики та стратегії для України. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 9. С. 39–47.

2. Altaher N. E. Applications of artificial intelligence in the field of media. International Journal of Artificial Intelligence and Emerging Technology. 2023. Vol. 2, Issue 2. P. 19–41.

3. Черемних І. Штучний інтелект у медіагалузі й медіаосвіті: основні виклики та конкурентні переваги. *Communications and Communicative Technologies*. 2024. Вип. 24. С. 123–132.

4. Гук О. В., Артеменко Л. П., Хитровська Ю. В. Історія штучного інтелекту в медіабізнесі: етапи розвитку, особливості застосування, виклики та перспективи. *Сторінки історії*. 2024. Вип. 59. С. 353–378.

5. Cui J. Digital transformation in the media industry: the moderating role of human-AI interaction technologies. *Media, Communication and Technology*. 2025. Vol. 1, No. 1. P. 42–47.

Нестеренко Кіра Романівна,

студентка 3 курсу групи МД-23, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: Луговенко Наталія Вікторівна, к.держ.упр., доц.,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

СТРАТЕГІЧНІ ТА ТАКТИЧНІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

У сучасних умовах функціонування організацій управлінська діяльність неминуче пов'язана з виникненням конфліктних ситуацій, що обумовлено різноманітністю інтересів, цінностей і цілей учасників управлінського процесу. Досліджуючи природу конфліктів у системі управління, треба відмітити, що вони можуть мати як деструктивний, так і конструктивний характер залежно від обраної стратегії та тактики взаємодії.

Важливим моментом є розмежування стратегічних і тактичних аспектів управління конфліктами. Стратегічний рівень передбачає формування загального підходу до врегулювання конфліктів, який базується на принципах відкритості, співпраці та орієнтації на довгостроковий результат. Стратегія визначає основні напрями поведінки керівника, його здатність прогнозувати розвиток конфлікту та обирати оптимальні моделі взаємодії.

Тактичний рівень, у свою чергу, охоплює конкретні методи та прийоми впливу на конфліктну ситуацію. До них належать переговори, компроміс, медіація, уникнення або пристосування. Ефективність тактичних дій залежить від комунікативної компетентності керівника, рівня його емоційного інтелекту та здатності швидко адаптуватися до змінних умов.

Досліджуючи особливості взаємодії у конфліктних ситуаціях, слід підкреслити, що значну роль відіграє контекст функціонування організації. В умовах воєнного стану та кризових трансформацій в Україні конфлікти набувають більшої інтенсивності через підвищений рівень стресу, невизначеності та обмеженості ресурсів. Це вимагає від менеджерів застосування більш гнучких стратегій, орієнтованих на підтримку стабільності колективу та збереження ефективності діяльності.

Важливим моментом є також розвиток навичок конструктивної комунікації, які дозволяють попереджувати ескалацію конфліктів і трансформувати їх у ресурс розвитку організації. Ефективне поєднання стратегічного бачення та тактичних інструментів забезпечує досягнення балансу між інтересами сторін і сприяє формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

Слід зазначити, що ефективне управління конфліктами потребує комплексного підходу, який поєднує довгострокове планування, гнучкість поведінки та розвиток комунікативних компетентностей керівника, особливо в умовах сучасних соціально-економічних викликів.

Під комплексним підходом до управління конфліктами слід розуміти поєднання кількох взаємопов'язаних напрямів. Зокрема, превентивний підхід передбачає своєчасне виявлення потенційних конфліктів та створення умов для їх недопущення. Комунікативний підхід ґрунтується на забезпеченні відкритого діалогу, розвитку навичок активного слухання та ефективної взаємодії між сторонами. Ситуаційний підхід орієнтований на адаптацію управлінських рішень залежно від конкретних умов та особливостей конфліктної ситуації. Інтегративний підхід спрямований на пошук взаємовигідних рішень і досягнення балансу інтересів. Водночас в умовах кризових викликів, зокрема воєнного стану, особливого значення набуває антикризовий підхід, який передбачає оперативність прийняття рішень, гнучкість управління та підтримку психологічної стійкості колективу.

Отже, ефективна взаємодія у конфліктних ситуаціях в управлінській діяльності базується на поєднанні стратегічного бачення та гнучких тактичних дій. Застосування комплексного підходу до управління конфліктами сприяє не лише їх конструктивному врегулюванню, а й підвищенню ефективності діяльності організації та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білан Ю. В. Управління конфліктами в організаціях: сучасні підходи. *Економіка та держава*. 2023. № 5.
2. Гончарук Н. Т., Прокопенко Л. Л. Публічне управління в умовах кризових трансформацій. Київ: НАДУ, 2022.

3. Кравченко О. М. Конфлікти в організаціях: управлінський аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2024. № 1.

4. Rahim M. A. Managing Conflict in Organizations. 4th ed. New York: Routledge, 2023.

5. De Dreu C. K. W., Gelfand M. J. The Psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations. New York: Taylor & Francis, 2022.

Нєвєнчєнкова Анастасія Андрїївна,
*студентка групи М-31, спеціальність «Менеджмент»,
ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

Перегон Софія Віталіївна,
*студентка групи П-31, спеціальність «Торгівля»,
ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Пустовгар Світлана Анатоліївна, к.е.н., доц.,
доцент кафедри управління та адміністрування
ННІ «Каразінська школа бізнесу» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

МАЛИЙ ТА СЕРЕДНІЙ БІЗНЕС В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ: РОЛЬ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Малий та середній бізнес (МСБ) є ключовим елементом ринкової економіки будь-якої країни. В Україні малі та середні підприємства створюють значну частку валового доданого продукту, забезпечують зайнятість та наповнюваність місцевих бюджетів. Також малі та середні підприємства є основою забезпечення соціальної стабільності та розвитку місцевих громад. Попри численні виклики, зокрема нестабільне регуляторне середовище, обмежений доступ до фінансування та руйнівні наслідки повномасштабного вторгнення, МСБ демонструє значну стійкість і здатність до адаптації. Дослідження ролі цього сектору є особливо актуальним з огляду на завдання повоєнного економічного відновлення України та її інтеграції до Європейського Союзу, де малий і середній бізнес традиційно є рушієм економічного зростання [1]. Незважаючи на зазначену роль малого та середнього бізнесу, його значення в сучасних умовах потребує більш цілісного наукового осмислення. Перш за все, це стосується ролі МСБ у забезпеченні зайнятості, підтримці фінансової спроможності територіальних громад, розвитку інновацій та збереженні економічної стійкості в умовах війни, цифрових змін і євроінтеграційних процесів. Недостатня увага до комплексного узагальнення цих аспектів ускладнює визначення ефективних підходів до подальшої підтримки й розвитку сектору.

Одним із найбільш істотних значень МСБ є забезпечення зайнятості населення. У регіонах, де великий бізнес майже відсутній, малі та середні підприємства є основними роботодавцями для місцевого населення. Торгівля, сільське господарство, будівництво та сфера послуг поглинають значну частину активного населення саме через підприємства МСБ. Для великої частини населення сільських місцевостей та малих міст саме локальний бізнес нерідко стає єдиним джерелом легального працевлаштування. Тому цей сектор має не лише економічну, але й соціальну значущість, а його занепад, в свою чергу, призводить до зростання безробіття та депопуляції цілих територій [1].

Не менш важливу роль має також і фінансовий внесок МСБ. Через єдиний податок, податок на доходи фізичних осіб та місцеві збори, цей сектор формує значну частину надходжень до місцевих бюджетів. Децентралізація, проведена у 2014–2016 роках, значно підвищила зацікавленість органів місцевого самоврядування у розвитку підприємницького середовища, оскільки безпосередньо пов'язала фінансову спроможність територіальних громад із рівнем ділової активності на їхній території. Саме тому підтримка МСБ для місцевої влади є не просто бюрократичною вимогою, а реальним інструментом наповнення бюджету та фінансування соціальних послуг [2].

Інноваційний потенціал МСБ в Україні реалізується насамперед через ІТ-сектор та технологічне підприємництво. Малі компанії швидко реагують на ринкові зміни, впроваджують нові продукти та виходять на міжнародні ринки абсолютно без залучення величезної кількості ресурсів. Дослідники зазначають, що в умовах кризи саме МСБ формують основу інноваційної активності. Це зумовлено тим, що на відміну від великих корпорацій, МСБ можуть значно швидше та легше адаптувати свої бізнес-моделі завдяки організаційній гнучкості [3]. Здатність малого бізнесу працювати у вузьких ринкових нішах і швидко реагувати на запити споживачів робить його незамінним учасником інноваційної екосистеми країни.

Проте з початком повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року підприємства малого та середнього бізнесу зазнали суттєвих втрат. Через бойові дії, відтік кадрів за кордон та руйнування інфраструктури, частині підприємств довелося повністю зупинити свою діяльність або релокуватися. Разом із тим сектор виявив значну резильєнтність. Чимало підприємств переорієнтувалися на потреби армії та відновлення, освоїли нові ніші або перенесли виробництво до безпечніших регіонів. Разом з тим, державою та низкою міжнародних партнерів були запущені різноманітні підтримуючі програми. Серед них були різні види грантових механізмів в межах програм ЄС та пільгове кредитування через «Фонд розвитку підприємництва». Окрему підтримку отримали релоковані підприємства, яким довелося переміститися зі східних і південних регіонів до центральної та західної України [3].

Серед ключових проблем, що стримують розвиток МСБ, варто виділити наступні. По-перше, обмежений доступ до банківського фінансування, що значно знижує інвестиційні можливості підприємств. По-друге, нестабільність регуляторного середовища, що породжує правову та економічну невизначеність і підвищує транзакційні витрати для підприємств. По-третє, труднощі з підбором та утриманням кваліфікованих кадрів, що виникають внаслідок втрати людського капіталу через мобілізацію та відтік населення за кордон. Окремою проблемою є енергетична невизначеність. Вона змушує підприємства формувати окрему статтю витрат на закупівлю генераторів та різноманітних акумуляторів, що, в свою чергу, призводить до підвищення собівартості продукції [1].

Процес євроінтеграції відкриває для малих та середніх підприємств принципово нові можливості. Угода про асоціацію та перспектива членства в ЄС передбачають гармонізацію стандартів, спрощення взаємного визнання продукції та доступ до ринків з понад 400 мільйонами споживачів. Суттєву конкурентну перевагу отримують ті підприємства, що зможуть адаптувати свою продукцію до вимог щодо якості, безпеки та маркування продукції. Це безумовно буде вимагати значних витрат, а також зусиль для проведення модернізації виробництва та отримання необхідної сертифікації. В свою чергу, малі підприємства стикнуться із серйозним викликом, котрий важко буде подолати без відповідної державної підтримки [2].

Перспективним напрямом розвитку малих та середніх підприємств є цифрова трансформація. Електронні державні послуги, онлайн-реєстрація бізнесу, електронна звітність і доступ до публічних закупівель через систему ProZorro суттєво полегшують ведення підприємницької діяльності. Цифровізація також відкриває для МСБ нові канали збуту через засоби електронної комерції та міжнародні торгові платформи. Це дозволяє виходити на зовнішні ринки, уникаючи колосальних витрат на логістичні процеси. Подальший розвиток цифрової інфраструктури та підвищення цифрової грамотності підприємств є необхідною умовою підвищення рівня конкурентоспроможності українського МСБ як на внутрішньому, так і на міжнародному ринку [3].

Проведений аналіз засвідчив, що малий та середній бізнес відіграє ключову роль в економіці України одразу за кількома напрямками. По-перше, МСБ є визначальним чинником забезпечення зайнятості населення. По-друге, децентралізація зробила МСБ безпосереднім джерелом фінансової спроможності територіальних громад і підвищила зацікавленість місцевої влади у створенні сприятливого підприємницького середовища. По-третє, в умовах повномасштабного вторгнення сектор продемонстрував здатність до швидкої переорієнтації та збереження ділової активності завдяки організаційній гнучкості. Водночас встановлено, що ключовими стримуючими

чинниками залишаються регуляторна нестабільність, обмежений доступ до фінансування, енергетична невизначеність та втрати людського капіталу. Також визначено, що євроінтеграція та цифровізація є перспективними напрями подальшого розвитку МСБ в Україні, однак їх реалізація потребує цілеспрямованої державної підтримки. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розробку адаптованих інструментів підтримки МСБ у контексті відбудови постраждалих регіонів та підготовки підприємств до роботи в умовах єдиного ринку ЄС.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Михайленко Д. Сучасні тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-139>
2. Кириленко О., Лавриненко Л. Фіскальна роль малого бізнесу в умовах децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua>
3. Шеленко Д., Дюк А., Мацола М. Малий та середній бізнес в Україні: стан, тенденції та виклики під час дії воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6038>

Норік Дарина Станіславівна,

студент групи БУ-31, спеціальність “Економіка”,

Харківський гуманітарний університет “Народна українська академія”

Науковий керівник: **Прокопішина Олена Вікторівна**, к.е.н. доц.

завідувач кафедри економіки та права

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»

ОСОБЛИВОСТІ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ У НІМЕЦЬКИХ КОМПАНІЯХ

Корпоративне управління є ключовим елементом ефективного функціонування компаній у сучасній економіці, особливо на тлі глобалізаційних процесів, посилення конкуренції та зростання вимог до прозорості бізнесу. Німеччина, як одна з найбільших економік світу та лідер європейської промисловості, демонструє високі стандарти управлінських практик, які мають значний вплив на економічний розвиток регіону та формування європейської моделі корпоративного контролю.

Метою роботи є дослідити особливості корпоративного управління у німецьких компаніях та визначити ключові елементи їхньої моделі управління.

Тема управлінського процесу та її особливостей у німецьких компаніях широко представлена в науковій літературі. Питаннями формування та

функціонування системи корпоративного контролю, ролі наглядових рад та взаємодії учасників корпоративних відносин займаються як українські, так і зарубіжні дослідники. Зокрема, важливий внесок у вивчення цієї проблематики зробили такі науковці, як І. І. Ткачук [3], Г. Ю. Штерн та О. Баніт [1], які аналізують розвиток моделей корпоративного управління та їх специфіку у провідних європейських країнах, включно з Німеччиною. Попри значну кількість досліджень, особливості німецької моделі управління залишаються актуальним напрямом наукового аналізу, особливо в умовах сучасних економічних змін.

Німеччина є прикладом країни, де протягом десятиліть сформувалася особлива система управлінських відносин між акціонерами, керівництвом та працівниками. Вона вирізняється чітким розподілом функцій управління та контролю, а також партнерською взаємодією всіх учасників організаційного процесу.

Німецька модель корпоративного управління значно відрізняється від англо-американської та має певні схожості з японською. Вона застосовується в Німеччині та Австрії, а окремі елементи використовуються в Голландії, Скандинавії, Франції та Бельгії. Характерною рисою є висока концентрація акціонерного капіталу [3].

Ключовими учасниками німецької моделі корпоративного управління є банки та корпорації, які часто виступають великими акціонерами. Унікальною рисою цієї моделі є двопалатне управління: компанією керують Правління та Спостережна рада. Спостережна рада формує стратегію, призначає та контролює Правління, до її складу входять представники працівників й акціонерів. Правління відповідає за повсякденне управління компанією та складається лише з представників компанії. Чисельність та склад Спостережної ради регулюються законом, що відрізняє німецьку модель від англо-американської та японської [3].

Німецька модель управлінського процесу відрізняється трьома ключовими особливостями:

- 1) двопалатна структура: Правління (менеджери компанії, інсайде-ри) та Наглядова рада (представники акціонерів, службовців й працівників), причому члени однієї палати не можуть входити до іншої.

- 2) фіксована чисельність Наглядової ради, визначена законом та незмінна рішенням акціонерів.

- 3) обмеження прав акціонерів: статут може встановлювати максимальну кількість голосів на зборах, що не обов'язково збігається з числом акцій [3].

Загалом німецька модель корпоративного управління передбачає менш суворі вимоги до розкриття інформації порівняно зі США та Великою

Британією, а стандарти фінансової звітності відрізняються від англо-американських. Це дозволяє компаніям гнучкіше розвиватись та адаптуватись до змін ринку [2].

Як приклад можна привести компанію BMW Group, яка приділяє особливу увагу здоров'ю та мотивації своїх співробітників, корпорація забезпечує безпечні та ергономічні робочі місця, впроваджує профілактичні та реабілітаційні програми, що підтримують фізичну та психічну активність персоналу. Керівники компанії стимулюють командний дух, мотивують працівників до підвищення якості роботи та особистої відповідальності, а управління базується на довірі, справедливості та взаємоповазі [1].

Підбиваючи підсумок, можна сказати, що німецька модель корпоративного управління поєднує законодавчо регламентовану структуру, соціальну відповідальність та ефективні управлінські практики, створюючи умови для стабільного розвитку компаній та залучення працівників до прийняття рішень. Її досвід може слугувати цінним орієнтиром для вдосконалення корпоративного управління в інших країнах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баніт О. Особливості управління людськими ресурсами в німецьких корпораціях (на прикладі BMW Group) URL: [https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706994/1/](https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/706994/1)
2. Мальська М.П., Мандюк Н.Л., Занько Ю.С. Корпоративне управління: теорія і практика URL: https://pidru4niki.com/1584072028851/menedzhment/korporativne_upravlinnya
3. Ткачук І. І. Аналіз класичних моделей корпоративного управління URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/11_2014/15.pdf

Одольський Олег Вікторович,

*аспірант групи А-24, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Латинін Микола Анатолійович, д.держ.упр., проф.,
завідувач кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

МОДЕЛЬ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА БІЗНЕСУ: ІНСТРУМЕНТАЛЬНО-ЦИКЛІЧНИЙ ПІДХІД

У сучасних умовах трансформації економіки взаємодія держави та бізнесу набуває системного значення, виходячи за межі традиційного розуміння регулювання як сукупності адміністративних інструментів. Зростання ролі

цифрових технологій [3], необхідність забезпечення економічної стійкості та адаптації до зовнішніх викликів зумовлюють потребу у формуванні цілісного підходу до організації цієї взаємодії. Особливо це актуально для України, де паралельно відбуваються процеси цифровізації державного управління та збереження окремих елементів адміністративно-контрольної моделі.

У цьому контексті доцільно розглядати взаємодію держави та бізнесу не як набір розрізнених інструментів впливу, а як цілісну систему, що функціонує за певною логікою. Така логіка може бути представлена у вигляді циклічного процесу «Rules → Monitoring → Enforcement → Compliance», який відображає послідовність формування правил, їх моніторингу, застосування механізмів примусу та досягнення стану дотримання встановлених норм. Важливою характеристикою цього підходу є його циклічність: результати дотримання або недотримання правил впливають на подальше коригування регуляторної політики, що формує замкнений контур управління.

Запропонований підхід дозволяє інтегрувати інструменти державного впливу з життєвим циклом підприємства, що включає етапи входу на ринок, функціонування, регулювання та контролю, стимулювання розвитку та виходу з ринку. На кожному з цих етапів держава застосовує різні механізми впливу, які в сукупності формують єдину систему взаємодії. Зокрема, на етапі входу домінує нормативне регулювання та формалізація діяльності, на етапі функціонування - поєднання підтримки та контролю [2], тоді як на етапі стимулювання зростає роль економічних інструментів розвитку. Таким чином, державна політика може розглядатися як адаптивна система, що змінює інтенсивність [4] та характер впливу залежно від стадії розвитку бізнесу.

Суттєвим елементом запропонованої моделі є її інструментальний вимір, який передбачає поєднання двох типів регуляторного впливу - стимулюючого та примусового. До першого належать інструменти підтримки, такі як гранти, податкові пільги, консультаційні та цифрові сервіси, тоді як другий включає механізми контролю, санкції та обмеження діяльності. Ефективність державного регулювання у цьому випадку визначається не домінуванням одного з підходів, а їх збалансованим поєднанням, що забезпечує як розвиток бізнесу, так і дотримання встановлених правил.

Порівняльний аналіз різних типів політичних систем свідчить про варіативність такої взаємодії. У демократичних системах переважає партнерська модель, орієнтована на взаємодію та консультації з бізнесом, у транзитних економіках спостерігається поєднання контролю та стимулювання, тоді як в авторитарних системах домінують механізми примусу та моніторингу. Це дозволяє стверджувати, що характер взаємодії держави та бізнесу є інституційно обумовленим і залежить від рівня розвитку політичної та економічної системи.

Таблиця 1. – Матриця взаємодії

Етап життєвого циклу бізнесу	Правила (формальні норми)	Спостереження (моніторинг)	Примус (санкції)	Дотримання (результат)
1. Вхід на ринок	Реєстрація (Закон «Про державну реєстрацію»), ліцензії (Закон «Про ліцензування»), дозволи	Реєстри ЄДР, перевірка документів	Анулювання реєстрації, штрафи за нелегальний бізнес	Легальний статус, доступ до ринків
2. Функціонування	Договори (ЦКУ), податки (ПКУ), трудові відносини (КУпАП)	Податкова звітність, електронний кабінет, Prozorro	Штрафи ДПС, блокування рахунків	Стабільна діяльність, сплата податків
3. Регулювання/ контроль	Антимонопольне право (Закон «Про захист конкуренції»), держнагляд	Перевірки, реєстри, фінзвітність	Рішення АМКУ, штрафи, судові заборони	Конкуренція, compliance
4. Стимулювання	Держдопомога (Закон «Про державну підтримку»), МСП (Програма «єРобота»)	Моніторинг використання коштів	Повернення допомоги, штрафи	Зростання бізнесу, інновації
5. Вихід з ринку	Банкрутство (Кодекс банкрутств), ліквідація	Реєстр банкрутів, аудит	Примусова ліквідація	Цивілізований вихід

У контексті України можна констатувати поступовий перехід до цифрової моделі регулювання, що проявляється у розвитку електронних сервісів, впровадженні ризик-орієнтованого підходу та зменшенні кількості прямих перевірок [1]. Водночас зберігаються проблеми, пов'язані з фрагментованістю регуляторної системи та недостатнім рівнем довіри між державою і бізнесом. У цьому зв'язку запропонована інструментально-циклічна модель може слугувати концептуальною основою для вдосконалення державної політики у сфері регулювання бізнесу.

Рейтинг базується на матриці життєвого циклу бізнесу, адаптованій до типів систем за критеріями Freedom House та World Bank Doing Business [5; 6].

Таблиця 2. – Порівняльний рейтинг пріоритетів регулювання бізнесу за типами політичних систем

Механізм	Демократичні (5 балів макс.)	Транзитні (Україна)	Авторитарні
Взаємодія (партнерство)	5 (PPP, лобіювання)	3 (Дія.Бізнес, бізнес-омбудсмен)	2 (контрольоване лобі)
Підтримка (стимули)	4 (гранти, R&D)	4 (єРобота, пільги ІТ)	4 (держзамовлення)
Регулювання (правила)	4 (RIA, консультації)	3 (РОП, мораторій перевірок)	3 (галузеві плани)
Контроль (моніторинг)	3 (аудит, податки онлайн)	4 (Prozorro, ЄДР)	5 (тотальний нагляд)
Примус (санкції)	2 (штрафи, суди)	3 (штрафи ДПС, АМКУ)	5 (арешт активів)
Загальний рейтинг	18/25 (баланс свободи)	17/25 (перехідний баланс)	19/25 (контроль)

Таким чином, розгляд взаємодії держави та бізнесу як циклічного процесу, інтегрованого з життєвим циклом підприємства та доповненого інструментальним підходом, дозволяє сформувати більш цілісне бачення механізмів державного впливу. Запропонований підхід дозволяє переосмислити державне регулювання як безперервний адаптивний процес, а не сукупність окремих інструментів. Ключовим у цьому контексті є не посилення контролю як такого, а зміна логіки взаємодії - від адміністративного впливу до керованого циклу регуляторної адаптації. Це, у свою чергу, створює передумови для переходу до моделі, в якій держава виступає не лише регулятором, а й архітектором середовища розвитку бізнесу. Подальший розвиток цієї моделі в Україні доцільно пов'язувати з поглибленням цифровізації, зниженням регуляторного навантаження та посиленням партнерських механізмів взаємодії, що створює передумови для підвищення ефективності функціонування бізнес-середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Дячун О., Нагорняк І. Стимулювання розвитку підприємництва в Україні в контексті європейських стандартів. Нарощування фінансово-економічного потенціалу суб'єктів економічних відносин як основа поступального розвитку територіально-господарських систем : монографія. Т. : ФОП Паляниця В.А., 2021. С. 85–89.
2. Латинін М., Харченко Т. Варіативність трендів державної підтримки фінансово-економічного механізму державного регулювання розвитку аграрного сектору: міжнародний аспект. Право та державне управління. № 1/2022. С.180-188. <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.27>

3. Dunayev, I., Kud, A., Latynin, M., Kosenko, A., Kosenko, V., & Kobzev, I. (2021). Improving methods for evaluating the results of digitizing public corporations. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6(13 (114)), 17–28. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.248122>

4. P. Jakúbek, V. Guzonova, O. Rudenko, M. Latynin, S. Stepanenko. Public Management and Legal Support of Economic Modernization of Society. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 02, pp. 1263-1277, June 2023. <https://doi.org/10.46852/0424-2513.2.2023.31>

5. World Bank. Business Ready 2025 <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/a35eb0e7-328a-46a3-8713-ce8ef8a7c9e3>

6. Freedom House. Freedom in the World 2026 <https://freedomhouse.org/report/freedom-world>

Папирін Денис Олександрович,

*аспірант кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В.Н. Каразіна*

Рецензент: **Боднар Катерина Віталіївна**, PhD з публічного управління,
*старший викладач кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ТРИКУТНИК КРИТИЧНИХ ТОЧОК: ДІАГНОСТИКА ДИСФУНКЦІЙ ТА ІНСТИТУЦІЙНИХ ДЕФІЦИТІВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Розмова про економічну безпеку України у 2024–2026 роках часто потрапляє в одну з двох пасток. Перша – перелічувати проблеми без розрізнення їхньої природи, через що рекомендації виходять настільки ж розпорошеними, як і діагноз. Друга – шукати одну головну причину, до якої нібито зводиться все решта, і цим втрачати саме ту структуру взаємозв'язків, яка і складає справжню складність предмета. Моя робота над розділом 2 дисертаційного дослідження, стислим результатом якого є ця доповідь, рухалась іншим шляхом. Я поставив собі дуже вузьке методологічне завдання: впорядкувати виявлене попереднім аналізом як систему, де кожна проблема має точний тип, точний домен і точну причинну сусідку.

Почати довелося з розмежування, яке у вітчизняній літературі з публічного управління часто вживається як взаємозамінне. Дисфункція – це системний збій у виконанні функції, яка формально закріплена за суб'єктом; вона вимірюється розривом між задекларованим і фактичним результатом. Інституційний дефіцит – це відсутність самого суб'єкта, правила або ресурсу, потрібного для реалізації функції; вимірюється наявністю «порожньої клітинки» у мапі регулювання. Дисфункція каже «система робить, але погано»;

дефіцит каже «система не робить, бо для цього немає кому або чим». Практичні наслідки розрізнення не декоративні. Дисфункції лікуються удосконаленням процедур, дефіцити – створенням нових інституційних вузлів. Плування цих двох типів породжує парадокс, який видно у вітчизняній практиці: рекомендації формулюються в одному режимі, а впроваджуються у зовсім іншому, і втрачають прицільність на стику.

Впорядкування виявлених проблем за чотирма доменами – інституційно-правовим, функціональним, координаційним, інформаційно-аналітичним – дало зведену карту із сімнадцяти позицій. З них одинадцять виявилися дисфункціями, шість – інституційними дефіцитами. Співвідношення саме по собі інформативне. Українська система регулювання економічної безпеки не стільки «не має» потрібних елементів, скільки погано використовує ті, що вже має. Висновок оптимістичний за змістом, бо існують конкретні об'єкти для вдосконалення. Але він стримуючий за тоном, тому що дисфункція, як правило, важча за дефіцит: збудувати новий орган простіше, ніж змінити спосіб роботи вже існуючого.

В інституційно-правовому домені найвиразнішою дисфункцією є незавершеність оновлення стратегічної рамки. Стратегія економічної безпеки, затверджена Указом Президента № 347/2021, функціонує за положеннями, розрахованими на зовсім інший стан економіки: воєнного контексту у її конструкції немає, Ukraine Facility у ній не передбачений, ризик-індикатори орієнтовані на мирний час. Продовжувати користуватися нею як стратегічним документом можна лише умовно. І саме ця умовність, мабуть, найочевиднішим чином свідчить про те, що функція стратегування де-факто реалізується на позаінституційних майданчиках. Приклад Бюро економічної безпеки додає до цієї картини інший тип дисфункції – часову тяглість. Законодавчий мандат існував з початку 2021 року, операційне наповнення через перезавантаження Законом № 3840-IX, конкурс на директора у 2025 році та атестацію працівників, що стартувала 29 січня 2026 року, розтягнулось на п'ять років. Це не технічна затримка. Коли між ухваленням інституційного рішення і його операційним результатом проходить така відстань, виникає ефект інституційного провисання: орган начебто є, але ефективно не працює саме тоді, коли потрібен найбільше.

Функціональний і координаційний домени аналізувати окремо штучно: вони настільки тісно перетинаються, що функціональні зриви у значній мірі мають координаційне походження. Найпомітнішим індикатором 2024 року став зрив виконання видатків Фонду ліквідації наслідків збройної агресії – касові видатки за три квартали становили мінус 87,4 відсотка плану. Ресурс виділено, планування виконано, а на стику рівнів – центрального,

регіонального, місцевого – імплементація гальмується. Подібну діагностику дає і ОЕСР у звіті 2024 року, і МВФ у Восьмому огляді EFF: координація між Мінекономіки, Мінфіном і галузевими міністерствами є зоною з найбільшим невикористаним потенціалом. До цього ж домену належить ще одна, менш помітна, але показова цифра: з 574 рекомендацій Рахункової палати у рік винесення виконано 244, тобто 42,5 відсотка. Цифра говорить про конкретне: функція корекції управлінських рішень – та сама ланка, що мала б замикати аудит у реальну зміну поведінки, – працює у повільному режимі.

Інформаційно-аналітичний домен містить найвиразніші дефіцити. Методика розрахунку показників економічної безпеки № 1277 від 29 жовтня 2013 року продовжує застосовуватися. Концептуально вона орієнтована на статичні показники стану, тоді як міжнародна практика протягом 2010-х років змістила акцент на вимірювання економічної небезпеки у динамічних ризикових категоріях. Моніторинг тіньової економіки Мінекономіки, який у 2021 році зафіксував рівень 32 відсотки ВВП, з лютого 2022 року не публікується. Голова Комітету Верховної Ради з питань фінансів у 2024 році оцінював частку тіньової економіки понад 50 відсотків. Різниця між офіційною і експертною оцінками становить принаймні 18 процентних пунктів ВВП – це не розходження у розрахунках, а свідчення того, що держава фактично позбавлена інструмента вимірювання одного з головних параметрів економічної безпеки у власній юрисдикції. Саме тут виникає структурна особливість, яку варто прочитати окремо. Там, де офіційна оцінка існує, розрив з експертною невеликий і цілком вкладається у нормальну варіабельність методологій. Там, де офіційна оцінка відсутня або призупинена, експертна стає єдиним орієнтиром. А у цих точках – тіньова економіка, частка зовнішнього фінансування, прямі збитки від війни за RDNA4 – і лежать найбільш стратегічно важливі параметри економічної безпеки. Залежність від зовнішніх оцінок тут не просто технічна, а функціональна.

Найважливіше спостереження цього підрозділу не в переліку проблем, а у їх конфігурації. Три критичні точки – горизонтальна координація між міністерствами, функція корекції управлінських рішень, інформаційно-аналітична база оцінювання стану безпеки – замикаються у трикутник взаємного підсилення. Логіка зв'язку така. Без інформаційно-аналітичної бази неможлива прицільна корекція: якщо оцінка рівня економічної безпеки спирається на методику 2013 року, рекомендації неминуче виявляться або запізнілими, або зміщеними за фокусом. Без функціонуючої корекції горизонтальна координація не отримує зворотного зв'язку: міністерства продовжують працювати у режимах, які вже визнані неефективними, просто тому, що нікого не зобов'язано переконфігурувати. А без налагодженої горизон-

тальної координації інформаційна база фрагментується на відомчі масиви: Мінфін збирає своє, Мінекономіки – своє, НБУ – своє, і жоден із цих масивів не може бути агрегований у цілісну картину ex ante. Три точки замикаються у цикл, де слабкість кожної посилює слабкість двох інших.



Рис. 1. Часова дистанція між інституційними рішеннями та їх операційним наповненням на прикладі БЕБ (побудовано автором)

Кожна з цих трьох точок окремо у вітчизняній науці не є новиною. Проблему слабкої горизонтальної координації фіксувала література з адміністративної реформи, дефіцит функції корекції обговорювали дослідники парламентського контролю, нестачу інтегрованої аналітичної бази діагностували у роботах з моніторингу економічних показників. Але у цих лініях дослідження кожна точка вивчалась окремо: слабка координація – як проблема адміністративної реформи; слабка корекція – як проблема парламентського контролю; слабка аналітика – як проблема статистичної служби. Між собою три лінії не перетиналися. Перетворення їх у єдину конструкцію – трикутник – і є основною новизною цього підрозділу. Воно пояснює парадокс, який попередній аналіз фіксував емпірично: нормативні рішення формуються коректно, але пропорційного результату не дають, бо кожне з них доходить до точки, де цикл розмикає їхній ефект.

У підсумку, якщо зібрати результати в одне речення, воно прозвучало б так: українська система забезпечення економічної безпеки не стільки розірвана, скільки розфокусована. Елементи на місці, логіка нормативних

рішень у цілому витримана, зовнішній контур дисциплінує внутрішні процедури. Але три вершини трикутника перебувають у стані хронічного недофокусування, і саме ця конфігурація пояснює, чому формально правильні управлінські рішення не дають пропорційного результату. Переведення цієї ситуації у нормальний режим функціонування і є центральним завданням рекомендаційної частини дисертаційного дослідження: не будувати нові органи, а розбудувати те, що вже є, до стану, коли ресурси системи використовуються у пропорції до її потенціалу. Хронологія систематичних ударів по об'єктах критичної інфраструктури з березня 2022 року додає до цього внутрішнього циклу постійно діючий зовнішній тиск. У таких умовах вчасне замикання всіх трьох вершин трикутника стає умовою не оптимізації, а простого збереження системи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» : Указ Президента України від 11 серпня 2021 р. № 347/2021. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613>
2. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29 жовтня 2013 р. № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13>
3. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення роботи Бюро економічної безпеки України : Закон України від 20 червня 2024 р. № 3840-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3840-20>
4. Доходи перевиконано, міжнародна підтримка зменшилася: аналіз держбюджету за 3 квартали 2024 року. Київ : Рахункова палата, 26 листопада 2024 р. URL: <https://rp.gov.ua/PressCenter/News/?id=2253>
5. Харазішвілі Ю. М. Системна безпека сталого розвитку: інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації : монографія. Київ : ІЕП НАН України, 2019. 304 с.
6. Osberg L., Sharpe A. Measuring Economic Insecurity in Rich and Poor Nations. Review of Income and Wealth. 2014. Vol. 60. P. S53–S76. <https://doi.org/10.1111/roiw.12114>
7. OECD Economic Surveys: Ukraine 2024 (pre-accession review). Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/ukraine/>
8. IMF Country Report No. 25/180: Ukraine – Eighth Review Under the Extended Fund Facility Arrangement. Washington, DC : International Monetary Fund, June 2025. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/CR>
9. Ukraine – Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Kyiv ; Washington, DC : Government of Ukraine ; World Bank Group ; European Commission ; United Nations, February 2025.
10. Папирін Д. О. Механізми забезпечення економічної безпеки України в умовах формування ринкової економіки: стратегічні виклики та перспективи. Актуальні проблеми державного управління. 2024. Вип. 2 (65). С. 130–148. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-2-07>

Погрібна Дар'я Іванівна,

*студентка групи БУ-11, спеціальність "Економіка та міжнародні економічні відносини",
Харківський гуманітарний університет "Народна українська академія"*

Науковий керівник: Васюренко Лариса Валентинівна, к.е.н.

доцент кафедри економіки та права,

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»

РОЛЬ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМИ СИСТЕМАМИ

У сучасних умовах глобалізації цифрові технології виступають визначальним чинником економічного розвитку, підвищення продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств і держав, а також забезпечення соціально-економічної стійкості. Цифровізація стала ключовим драйвером переходу до нової моделі господарювання – цифрової економіки, у якій основним ресурсом виступають дані, інформаційні – потоки, людський капітал і технології штучного інтелекту, а не матеріальні активи.

Цифрова економіка ґрунтується на широкому застосуванні інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), великих даних (Big Data), Інтернету речей (ІоТ), хмарних обчислень, блокчейн-систем і цифрових платформ, що забезпечують ефективність обміну інформацією між учасниками ринку. Вона сприяє формуванню гнучких бізнес-моделей, які дозволяють підприємствам адаптуватися до динамічних змін середовища та задовольняти індивідуальні потреби споживачів у режимі реального часу.

Дослідження Смаглюк і Кондрата підкреслює, що цифровізація трансформує всі складові економіки – від виробництва до державного управління. Вона створює передумови для зростання продуктивності, інновацій, підвищення якості життя населення та появи нових секторів економіки (FinTech, EdTech, AgriTech, GovTech). У провідних країнах світу частка цифрової економіки у ВВП перевищує 10–15%, а темпи її зростання стабільно випереджають традиційні галузі.

Цифровізація також змінює структуру ринку праці – з'являються нові професії, пов'язані з аналітикою даних, кібербезпекою, управлінням цифровими продуктами, водночас зникають традиційні посади, що виконують рутинні операції. Це вимагає розвитку цифрової освіти, формування цифрових компетенцій і культури безперервного навчання.

Згідно з дослідженням Черняєвої [3], цифрова трансформація бізнесу не зводиться лише до автоматизації окремих процесів. Вона передбачає повну перебудову бізнес-моделей, включаючи способи створення цінності,

логістику, комунікацію з клієнтами, фінансові механізми та управління персоналом. Серед головних технологічних трендів, які визначають розвиток цифрової економіки, виділено: 5G-технології, що забезпечують надвисоку швидкість передачі даних; гіперавтоматизацію, яка дозволяє комплексно автоматизувати бізнес-процеси; штучний інтелект та машинне навчання, що забезпечують прогностичну аналітику; моделі кібербезпеки з нульовою довірою (zero-trust security); платформи управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM) та цифрові екосистеми.

Такі технології стають основою нових бізнес-моделей – платформних, сервісних, краудсорсингових, моделей монетизації даних тощо. Вони забезпечують скорочення операційних витрат, збільшення прибутковості, підвищення клієнтоорієнтованості та прозорості бізнесу.

Особливу увагу питанням цифровізації приділяє українська наукова спільнота. Як зазначає Пічкурова [1], процеси цифрової трансформації в Україні набули вирішального значення в умовах воєнного стану. Цифрові технології не лише підтримують функціонування економіки, але й сприяють відновленню держави. Під час війни було впроваджено понад 70 цифрових сервісів, серед яких платформа «Дія», програми «eПідприємець», «Дія.Сіті», цифрові сервіси для реєстрації бізнесу, отримання адміністративних послуг і подання заявок на компенсацію збитків.

ІТ-сектор України залишається одним із найстійкіших. Високий рівень адаптивності галузі дозволив забезпечити стабільність зайнятості та валютні надходження навіть у кризових умовах. Цифрові технології активно використовуються у військовій сфері, зокрема у межах проєктів «Армія дронів» і кластера Brave1, які сприяють розвитку military-tech і впровадженню інновацій в оборонну промисловість.

Водночас цифровізація виступає ефективним засобом боротьби з корупцією – автоматизація державних послуг і скорочення людського фактору зменшують ризики зловживань. За даними уряду, лише у 2023 році антикорупційний ефект від цифровізації перевищив 16 млрд грн.

Однак перехід до цифрової економіки супроводжується низкою проблем: нерівним доступом до цифрових ресурсів, кіберзагрозами, нестачею кваліфікованих кадрів, застарілою нормативною базою та недостатнім фінансуванням інфраструктури. Подолання цих бар'єрів вимагає формування цілісної державної цифрової стратегії, що передбачає розвиток інфраструктури (5G, широкосмуговий інтернет, дата-центри), підтримку інновацій і стартапів, а також інвестиції в цифрову освіту населення.

Таким чином, цифрові технології стають фундаментом сучасної економічної моделі, що ґрунтується на інноваційності, прозорості та інтеграції у

світовий цифровий простір. Для України цифровізація має подвійне значення: у короткостроковій перспективі – це інструмент забезпечення стійкості держави під час війни, а в довгостроковій – ключ до повоєнного відновлення та переходу до високотехнологічного економічного укладу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пічкурова З. В. Розвиток цифрової економіки України і умовах воєнного стану : *Економіка та суспільство*. 2023. No 58. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3326>
2. Смаглюк А. А., Кондрат О. Б. Оцінка впливу цифровізації на економічний розвиток: перспективи переходу до цифрової економіки : *Академічні візії*. 2025. No 42. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1865>
3. Черняєва А. О. Використання новітніх цифрових інструментів та технологій ведення бізнесу: *Економіка та суспільство*. 2024. No 60. URL:<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3631>
4. Haikonen A.-M., Roos M., Koivula M., Rannus K., Suominen T. and Harmoinen, M. Appreciative management from the perspective of healthcare workers in Estonia – a cross-sectional study. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 2023. No 14 (4), С. 990–1000. URL: <https://cejnm.osu.cz/artkey/cjn-202304-0008>
5. Jaakson K. Management by values: the analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications : *Kaitstud doktoritööd teadusmagistritööd*. 2009. URL: <http://hdl.handle.net/10062/14186>
6. Kiisla A. Differences in Organizational Culture among Estonian Municipalities with Different Ethnic Compositions : *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 2018. No 11(2). pp. 27–51. URL: <https://cejnm.osu.cz/artkey/cjn-202304-0007>

Попко Поліна Сергіївна,

студентка 3 курсу групи МД-23, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: Луговенко Наталія Вікторівна, к.держ.упр., доц.,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ВПЛИВ СОЦІАЛЬНОГО ОТОЧЕННЯ НА ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

У сучасних умовах розвитку економіки та трансформації управлінських систем зростає потреба у висококваліфікованих менеджерах, здатних ефективно організовувати діяльність колективу та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Процес формування професійно важливих якостей менеджера є складним і багатофакторним процесом, у якому поряд із освітою важливу роль відіграє соціальне середовище.

Метою дослідження є аналіз впливу соціального оточення на формування професійно важливих якостей менеджера та визначення ключових чинників, що сприяють розвитку управлінських, комунікативних і лідерських компетентностей.

Дослідники стверджують, що соціальне оточення визначає умови соціалізації особистості, формування її цінностей, норм поведінки та моделей взаємодії. Для менеджера це має особливе значення, оскільки його професійна діяльність безпосередньо пов'язана з організацією роботи людей та управлінням соціальними процесами в колективі.

Першим і базовим соціальним інститутом є сім'я, у якій формуються фундаментальні риси особистості: відповідальність, дисциплінованість, ставлення до праці та взаємоповага. Саме в родині людина набуває первинного досвіду комунікації, співпраці та розподілу ролей, що в подальшому впливає на її управлінську поведінку.

Треба відмітити, що важливим чинником є освітнє середовище, яке забезпечує не лише здобуття теоретичних знань, але й розвиток практичних навичок взаємодії. У процесі навчання студенти залучаються до колективної діяльності, проектної роботи, дискусій, що сприяє розвитку критичного мислення, комунікативної компетентності та здатності до прийняття рішень. Освітнє середовище також формує первинний досвід лідерства та відповідальності.

Не останню роль відіграє професійне середовище у формуванні управлінських компетентностей. У процесі проходження практики або трудової діяльності майбутні менеджери стикаються з реальними управлінськими ситуаціями, що потребують оперативності, відповідальності та здатності до координації дій. Саме на цьому етапі формується вміння приймати рішення в умовах невизначеності, управляти конфліктами та ефективно організовувати роботу колективу, при чому соціальні взаємодії, зі свого боку, відіграють окрему роль, поза формальними структурами – приймають участь у громадських ініціативах, професійних спільнотах, неформальному спілкуванні. Вони сприяють розвитку гнучкості мислення, адаптивності та здатності працювати в різноманітних соціальних групах.

Особливої актуальності дослідження набуває в умовах воєнного стану. Війна суттєво змінює соціальне середовище, підвищує рівень стресу, невизначеності та емоційного навантаження. Це впливає на формування професійних якостей менеджера, зокрема посилює значення таких характеристик, як стресостійкість, адаптивність, емоційний інтелект та здатність до антикризового управління. У сучасних умовах менеджер має не лише організовувати роботу, а й підтримувати психологічну стабільність колективу, забезпечувати ефективну комунікацію та швидко реагувати на змінні обставини.

Таким чином, соціальне оточення є визначальним чинником формування професійно важливих якостей менеджера. Його вплив проявляється у розвитку відповідальності, комунікативності, організаторських здібностей, лідерських якостей та здатності до ефективної взаємодії.

Як підсумок, слід зазначити, що формування ефективного менеджера є результатом комплексного впливу соціального середовища, яке включає сім'ю, освіту, професійну діяльність та ширші соціальні взаємодії. В умовах сучасних викликів, зокрема воєнного стану, значення соціального оточення посилюється, оскільки саме воно визначає здатність майбутнього фахівця адаптуватися до кризових ситуацій, приймати ефективні управлінські рішення та забезпечувати стабільність діяльності організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДжЕРЕЛ

1. Дафт Р. Л. Менеджмент. Харків: Фоліо, 2020.
2. Robbins S. P., Coulter M. Management. 14th ed. Harlow: Pearson, 2021.
3. Ковальчук В. І. Формування управлінських компетентностей менеджера в умовах цифровізації. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 2.
4. Шевченко О. В. Соціальне середовище як чинник професійного становлення особистості. *Актуальні проблеми психології*. 2022. Т. 12, вип. 5.
5. Іваненко Л. М. Вплив кризових умов на розвиток лідерських якостей управлінців. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2024. № 1.

Проценко Єлізавета Дмитрівна,

*студент групи D4з-25м-01, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
Державний біотехнологічний університет*

Метченко Володимир Леонідович,

*студент групи D4з-25м-01, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
Державний біотехнологічний університет*

*Науковий керівник: Пасемко Галина Павлівна, д.держ.упр., проф.,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Державний біотехнологічний університет*

КОНЦЕПЦІЯ ЦИФРОВІЗАЦІЇ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Світова спільнота XXI сторіччя має значні тенденції до цифровізації всіх сфер суспільних відносин. Специфікою здійснення інноваційних процесів вектору цифровізації саме публічного управління стає необхідність поєднання в ній технологій інформаційного суспільства та людських загаль-

носуспільних інтересів в відповідності до принципів гуманізації. Цифровізація публічного управління, як особлива наукова категорія, розглядається більшістю науковців в формі комплексної трансформації структур, процесів і взаємодій між державними інституціями та громадянами на основі використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. В процесі її функціонування поєднуються функції з електронного надання послуг (e-government), процеси цифрової трансформації внутрішніх адміністративних процесів, діяльність з управління даними та застосування аналітики й штучного інтелекту для прийняття рішень [1].

Ключовим процесом цифровізації в даній урядовій сфері, відповідно, стає цифрова трансформація всіх сфер діяльності сектору публічного управління. В першу чергу, здійснюється переведення послуг у електронну форму (e-services, one-stop portals). Переважна частина цифровізації полягає саме в здійсненні оцифрування сервісів (заяви, дозволи, довідки) та в створенні інтегрованих порталів «єдиного вікна», котрі забезпечують підвищення доступності до публічних послуг та скорочує час обслуговування. При цьому найбільший акцент варто звертати на інтеграцію реєстрів та забезпечення їх взаємо узгодженості, забезпечення корелювання даних між інформаційними системами.

Важливою складовою забезпечення ефективної системи цифровізації процесів публічного управління в сучасних умовах стає проведення інноваційної модернізації всієї IT-інфраструктури, в тому числі на рівні урядових управлінських систем. Наявність застарілих інформаційних систем в державному секторі управління значно обмежує можливості масштабування, безпечного обміну даними й впровадження штучного інтелекту. Процеси модернізації інфраструктури стають фундаментом для забезпечення відповідності публічного управління сучасним інноваційним вимогам та здійснення його подальших реформ [2].

Нового контексту набуває при інноваційній цифровізації й здійснення управління даними аналітична діяльність. Відповідно до створення політики якості, формування наскрізної державної системи метаданих і визначення специфіки формування прав доступу до розгорнутих аналітичних платформ, процеси управління даними забезпечують як прийняття обґрунтованих рішень, так і заліснення суспільного моніторингу результатів проведення тих чи інших управлінських дій. Важливим фактором такого оновлення є сприяння підвищенню прозорості через забезпечення відкритості публічних даних. В даному секторі важливо досягти якості сформованих масивів даних та секторальної фрагментації реєстрів.

Нові можливості розкриваються в системі здійснення діяльності сфери публічного управління через автоматизацію рутинних процесів та застосування штучного інтелекту. Створення моделей роботизації процесів управління, впровадження автоматичних чат-ботів та інструментів взаємодії на основі штучного інтелекту оптимізують операційну ефективність, але потребують належного правового та етичного контролю якості даних. Реальні вигоди залежать від синхронності модернізації ІТ-ландшафту та набуття персоналом цифрових навичок.

Особливо важливою проблемою нових форм цифровізації системи публічного управління стає гарантування безпеки та захисту персональних даних, забезпечення стійкості кібернетичних систем. Розширення цифрових сервісів підвищує їх вразливість до кібернетичних загроз, тому необхідні комплексні підходи в захисті публічної цифрової системи: політики кібербезпеки, сертифікація ІТ-систем, резервні копії та плани відновлення. Безпека також пов'язана з довірою громадян до державних цифрових сервісів. Важливо в даному контексті враховувати й цифрову інклюзію та соціальні аспекти. Цифровізація може посилювати нерівності (цифровий розрив). Політики мають містити заходи з підвищення цифрових навичок, доступу до інтернету та альтернативні канали обслуговування для нездатних/небажаючих користуватися онлайн-сервісами.

Особливістю цифровізації публічного управління в динамічно розвиваючомуся людському суспільстві за умов швидкого прогресу є постійне впровадження в неї організаційних змін й забезпечення здійснення управління трансформацією. Трансформація потребує змін у організаційній культурі, нових ролей, методах управління проектами та міжвідомчої координації. Успіх залежить від лідерства та стратегічного бачення [3].

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hauga N., Danb S., Mergela I. Digitally-induced change in the public sector: a systematic review and research agenda. *Public management review*. 2024. Vol. 26. No. 7. С. 1963–1987. <https://doi.org/10.1080/14719037.2023.2234917>
2. Пасемко Г. П., Таран О. М., Проценко Н. М. Цифрові технології та інновації у публічному управлінні: стратегічні тренди. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 11. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-11-11662>
3. Максименцева Н. О., Максименцев М. Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7>

Реук Антон Олександрович,

*студент групи ПЦМД-25, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Луговенко Наталія Вікторівна, к.держ.упр., доц.,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ЦИФРОВА ІДЕНТИЧНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВІД ЦЕНТРАЛІЗОВАНОГО ЗБЕРІГАННЯ ДО СУВЕРЕНІТЕТУ ГРОМАДЯНИНА

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління особливого значення набуває проблема організації безпечної та ефективної цифрової ідентичності громадян. Об'єктом дослідження є система цифрової ідентифікації у публічному управлінні, а предметом – архітектурні підходи до управління персональними даними в умовах впровадження новітніх цифрових технологій.

Актуальність дослідження зумовлена стрімким розвитком цифрових сервісів держави, впровадженням систем штучного інтелекту та зростанням обсягів обробки персональних даних. Водночас існуюча централізована модель управління цифровою ідентичністю формує значні ризики для приватності громадян, що проявляється у накопиченні великих масивів даних у державних і корпоративних інформаційних системах. Це, у свою чергу, призводить до підвищення ймовірності витоків інформації, несанкціонованого доступу та втрати контролю суб'єкта над власними даними.

На наш погляд, ключова проблема сучасної цифрової ідентичності полягає не лише у недосконалості нормативного регулювання, а передусім у самій архітектурі обробки даних. Традиційна модель передбачає, що кожен сервіс або орган влади створює власні бази даних користувачів, що призводить до дублювання інформації, її надлишкового збирання та тривалого зберігання. У такій системі громадянин фактично втрачає контроль над своїми даними, а процеси їх обробки стають непрозорими.

Незважаючи на впровадження європейських стандартів захисту даних, зокрема GDPR, практика свідчить про формальний характер їх реалізації. Визначено, що принципи мінімізації даних, обмеження мети та строків зберігання здебільшого залишаються декларативними, оскільки накладаються на централізовані системи, які за своєю природою орієнтовані на накопичення інформації. Таким чином, виникає структурна суперечність між вимогами права та технічною логікою функціонування інформаційних систем.

У цьому контексті перспективним напрямом є перехід до децентралізованої моделі цифрової ідентичності, зокрема до концепції Self-Sovereign Identity (SSI). Визначено, що сутність цієї моделі полягає у передачі контролю над персональними даними безпосередньо громадянину. У межах SSI користувач самостійно зберігає свої дані у цифровому гаманці та визначає, яку інформацію і кому розкривати.

Ключовим технологічним елементом цієї моделі є Verifiable Credentials – цифрові посвідчення, які мають криптографічний підпис і можуть бути перевірені без звернення до емітента. Це дозволяє забезпечити достовірність інформації без необхідності її зберігання у централізованих базах даних. Важливою перевагою є можливість вибіркового розкриття інформації, коли передається лише необхідний мінімум даних для конкретної взаємодії.

Як встановлено, застосування SSI дозволяє реалізувати принципи GDPR не на рівні декларацій, а на рівні архітектури системи. Зокрема, мінімізація даних досягається через передачу лише необхідних атрибутів, обмеження мети – через чітко визначені запити до даних, а обмеження зберігання – через відсутність централізованих сховищ. Таким чином, можна стверджувати, що децентралізована ідентичність забезпечує реалізацію концепції «privacy by design».

Подальшим розвитком цієї парадигми є використання верифікованих дій (Verifiable Actions), які дозволяють фіксувати не лише атрибути особи, а й її дії у системі публічного управління. Це створює передумови для підвищення прозорості управлінських процесів, забезпечення підзвітності посадових осіб та спрощення процедур аудиту.

Важливим елементом розвитку цифрової ідентичності в Європейському Союзі є впровадження European Digital Identity Wallet (EUDIW), який передбачає створення універсального цифрового гаманця для громадян. Визначено, що ця система змінює роль держави – від централізованого зберігача даних до емітента верифікованих атрибутів. Такий підхід дозволяє зменшити концентрацію персональних даних у державних реєстрах та підвищити рівень довіри до цифрових сервісів.

Разом з тим, слід зазначити, що впровадження децентралізованої ідентичності супроводжується низкою викликів. Зокрема, невирішеним залишається питання сумісності права на видалення даних із незмінністю блокчейн-технологій, а також проблема фрагментації стандартів та їх технічної сумісності. Крім того, потребує уточнення правовий статус користувача у новій моделі, а також врахування ризиків цифрової нерівності.

Як висновок можна зазначити, що цифрова ідентичність є ключовим елементом сучасного публічного управління, а її подальший розвиток по-

винен ґрунтуватися на переході від централізованих до децентралізованих моделей управління даними. Використання концепції Self-Sovereign Identity дозволяє забезпечити баланс між ефективністю цифрових сервісів та захистом прав громадян, формуючи нову модель взаємодії держави і суспільства.

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження децентралізованих систем цифрової ідентичності є не лише технологічним, а й управлінським завданням, що визначає стратегічний напрям розвитку публічного управління в умовах цифрової економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Regulation (EU) 2024/1183 of the European Parliament and of the Council amending Regulation (EU) No 910/2014 (eIDAS 2.0). Official Journal of the European Union, 2024.
2. European Data Protection Board. Guidelines 02/2025 on Processing of Personal Data through Blockchain Technologies. April 2025. URL: https://www.edpb.europa.eu/system/files/2025-04/edpb_guidelines_202502_blockchain_en.pdf
3. European Commission. Architecture Reference Framework (ARF) for the European Digital Identity Wallet. Version 1.4.0, 2024. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/eudi-wallet-implementation>
4. Федоренко В. Л., Ковальчук О. С. Цифрова ідентичність у системі публічного управління: європейський досвід та перспективи впровадження в Україні // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 6.
5. Мельник О. М., Гриценко І. В. Захист персональних даних у цифровій економіці: виклики та напрями вдосконалення державної політики // Публічне управління та адміністрування в Україні. 2024. № 32.

Сазонова Ольга Віталіївна,

студентка групи ЕМ-31, спеціальність 051 «Економіка» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: Травкіна Карина Вікторівна, викладач закладу вищої освіти
кафедри міжнародної економіки та світового господарства
ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ПСИХОЛОГІЧНІ ТА СОЦІАЛЬНІ ДРАЙВЕРИ КРАУД-ТЕХНОЛОГІЙ: ЧОМУ ЛЮДИ ІНВЕСТИЮЮТЬ В ІДЕЇ?

У сучасному економічному середовищі завдяки еволюції Інтернету стрімкого розвитку набувають крауд-технології, що передбачають залучення широкого загалу для колективного вирішення завдань бізнесу чи фінансування проєктів. Походження термінів крауд-технологій, зокрема краудсорсинг,

краудфандинг, краудмаркетинг, краудворкінг, краудрекрутинг, перекладається з англійського слова «crowd», що означає «натовп». Тобто акумулювання трудових, інтелектуальних, фінансових, креативних ресурсів серед великої кількості залучених до процесу суб'єктів без територіальних, економічних чи корпоративних обмежень.

Підприємства можуть використовувати крауд-технології у різних напрямках своєї діяльності, отримуючи переваги, а саме: оптимізація витрат, фінансування, оперативність рішень та залучення цільової аудиторії.

З огляду на еволюцію крауд-технологій можна виокремити декілька ключових напрямів, кожен з яких відображає різні підходи для досягнення єдиної мети. Зокрема, краудмаркетинг спрямований на просування товарів чи послуг через онлайн-спільноти та відгуки користувачів. Краудворкінг полягає у передачі завдань безпосередньо виконавцям через онлайн-платформи. А краудрекрутинг зосереджується на процесах пошуку і відбору кадрів через онлайн-спільноти. Серед усього спектра цих інструментів варто також виокремити краудфандинг – підхід, що базується на об'єднанні фінансових зусиль великої кількості людей задля підтримки нових, часто нестандартних ідей. Його унікальність полягає не лише у способі залучення коштів, а й у тому, що він відображає колективну довіру, зацікавленість і віру спільноти в потенціал проєкту.

Рішення інвесторів часто вважають послідовними, планомірними та логічними, що базуються на фінансових та математичних розрахунках, проте у реальності процес ухвалення та взваження рішень набагато складніший. На них суттєво впливають емоції, соціальне середовище, когнітивні упередження. Тобто поряд із раціональними аргументами важливу роль відіграють психологічні фактори, які формують остаточний вибір. Згідно з ієрархією потреб А. Маслоу, участь у колективному фінансуванні часто задовольняє вищі рівні потреб особистості, зокрема прагнення до визнання, поваги та самореалізації [1]. Інвестор відчуває потребу бути безпосередньо причетним до створення нового продукту, що забезпечує йому відчуття соціального впливу. З боку двофакторної теорії Ф. Херцберга, такі мотиватори як відчуття причетності до успіху, мають суттєвіший вплив на прийняття рішень, ніж виключно фінансова вигода [2].

Важливим психологічним драйвером виступає FOMO (Fear of Missing Out) – нав'язливе відчуття втратити вигоду, подію чи унікальну можливість. Тобто створюється відчуття нагальності, дефіциту ресурсу, ексклюзивності пропозиції, що спонукає інвесторів оперативно приймати рішення. Багато інвесторів мотивовані саме цим страхом. Наочний приклад – Oculus Rift.

Це шолом віртуальної реальності з широким полем зору, низькою затримкою та помірною ціною. Розробляється компанією Oculus VR, що зі-

брала 91 млн доларів США, з яких 2,4 млн було зібрано на краудфандинговій платформі Kickstarter [3]. Тобто багато людей вкладали гроші саме через страх пропустити наступний технологічний прорив.

Окрім вищенаведених чинників слід виокремити емоційні фактори, що відіграють важливу роль. Ейфорія, азарт, соціальна відповідальність – ці емоційно-поведінкові детермінанти підкреслюють роль когнітивних процесів, виключаючи повну раціоналізацію при прийнятті рішень. Наприклад, кампанія смарт-годинника Pebble Watch змогла зібрати близько 10 млн доларів, частково завдяки сильній історії про створення продукту [4]. Інший приклад, інноваційний продукт Coolest Cooler – фактично, це портативний мініхолодильник із Bluetooth, блендером та USB-портом. Як вважають його розробники, людям, які відпочивають на природі, захочеться не лише охолодити напої, а й послухати музику, зарядити смартфони тощо. Розробник продукту Coolest Cooler Раян Греппер ініціював кампанію на краудфандинговій платформі Kickstarter із цільовим показником у 50 000 доларів США. Проте за результатами збору було залучено 13,2 млн доларів від понад 60 000 інвесторів. Посил був наступним – «Будь першим, хто матиме цю річ». Це створювало відчуття ексклюзивності та статусу, що значно стимулювало людей вкладати кошти [5].

Водночас з цим емоційно-психологічна складова прийняття рішень спричиняє багато специфічних ризиків. Вони виникають безпосередньо при відступі від раціональної моделі і як наслідок відображаються на інвестиційному виборі в негативному плані:

- Ілюзія контролю – переоцінення власних здібностей впливати на проєкт. Фінансова підтримка є хибним уявленням можливості контролювати хід дій, але фактичний вплив залишається мінімальним.

- Ефект натовпу – приймання рішень під впливом дій інших учасників. Ефект масштабу може сприйматись як індикатор якості, хоча це не відповідає дійсності.

- З вищенаведеного фактору випливає соціальний тиск, що змушує дотримуватись загальних тенденцій та слідувати загальноприйнятим нормам для схвалення суспільством, що значною мірою спричиняє деформацію у процесі схвалення рішень.

Отже, рішення інвестувати у краудфандингові проєкти значною мірою формуються під впливом психологічних факторів.

На поведінку інвесторів впливають мотиваційні потреби (самореалізація, визнання); когнітивні упередження (FOMO, ефект якірювання, ефект власності); емоції (емпатія, азарт, бажання бути частиною успішного проєкту). Розуміння цих психологічних драйверів дозволяє краще пояснити по-

ведінку інвесторів та допомагає авторам краудфандингових кампаній ефективніше будувати комунікацію та залучати фінансування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Соколова Л. В., Іванова В. Б., Верясова Г. М. Сучасна інноваційна економіка: від піраміди Маслоу до глобальної конкурентоспроможності країни. Економіка та суспільство. 2021. № 26. С. 3. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-43>
2. Шукліна В. В., Савченко В. А. «КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВОЇ МОТИВАЦІЙНОЇ ДИХОТОМІЇ: ТЕОРЕТИЧНА МОДЕЛЬ ДЛЯ АНАЛІЗУ ІННОВАЦІЙНИХ ІНВЕСТИЦІЙ.» Міжгалузеві бізнес-інтеграції у сфері виробництва товарів і послуг: матеріали (2025): С. 150
3. Столяров Д. ВІРТУАЛЬНА РЕАЛЬНІСТЬ – ШЛЯХ ДО НАВЧАННЯ. Наука. Освіта. Молодь. № 3. С. 82–83.
4. Martínez M. P. M. CROWDFUNDING CAMPAIGNS Analysis on the development and impact of the crowdfunding industry Case study: Pebble Watch on Kickstarter. Madrid. С.31.
5. Hasan M. A. U., Unnisa N., Imroz M. PREDICTING THE ENTREPRENEURIAL SUCCESS OF CROWD FUNDING CAMPAIGNS USING MODEL-BASED MACHINE LEARNING METHODS. International Journal of Engineering Science and Advanced Technology. 2024. Т. 24, № 4. С. 159.

Саленко Євеліна Вікторівна,

*студентка групи ПКВ-1, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

Науковий керівник: Кузьмич Аліна Віталіївна, асистент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ СПРОМОЖНОСТІ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ У ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

Повоєнне відновлення України ставить перед місцевою владою завдання, до яких більшість громад не були готові. Одночасно треба координувати відбудову інфраструктури, надавати послуги внутрішньо переміщеним особам, залучати міжнародні гранти, звітувати перед донорами - і все це в умовах кадрового дефіциту, обмежених бюджетів і постійних безпекових ризиків. Електронне урядування в цьому контексті перестає бути просто модернізаційним трендом і стає реальним інструментом виживання громад.

Актуальність теми зумовлена тим, що після початку повномасштабного вторгнення цифрові інструменти довели свою ефективність у кризових умовах. Застосунок «Дія» забезпечив доступ до документів мільйонам громадян, які втратили фізичні носії. Платформа DREAM дала змогу фіксувати руйнування і координувати проєкти відновлення. Система ProZorro продовжила забезпечувати прозорість закупівель навіть під час війни. Але на рівні окремих територіальних громад ситуація з цифровізацією залишається вкрай нерівномірною [1].

Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021-2027 роки визначила електронне урядування одним із семи ключових напрямів роботи, поряд з безпекою, людським капіталом та інфраструктурою [2]. Це логічно, адже цифровізація безпосередньо впливає на спроможність громади: автоматизація рутинних процесів дозволяє працювати меншій кількості людей ефективніше, електронний документообіг скорочує час на погодження, відкриті дані підвищують довіру населення і донорів.

Проте на практиці більшість громад стикаються з серйозними перешкодами. Перша - кадрова. Війна спричинила відтік ІТ-спеціалістів з невеликих міст і сіл, а ті працівники виконкомів, що залишилися, часто не мають навичок роботи з новими цифровими системами. Друга - інфраструктурна. Постійні обстріли енергетичної інфраструктури ставлять під загрозу стабільність інтернет-з'єднання і роботу серверів. Третя - фінансова. Впровадження електронних систем потребує інвестицій, яких у бюджетах прифронтових і деокупованих громад просто немає [3].

Водночас є приклади, які доводять, що навіть в умовах війни цифровізація працює. Ряд громад Запорізької та Харківської областей впровадили системи онлайн-звернень громадян, що дозволило продовжувати надавати послуги навіть коли фізичні приміщення ЦНАПів були зруйновані або евакуйовані. Деякі громади використовують Telegram-боти для оперативного інформування населення про безпекову ситуацію, графіки відключень електроенергії, наявність гуманітарної допомоги. Це прості рішення, які не потребують великих бюджетів, але суттєво підвищують якість комунікації між владою і жителями.

Окремо варто згадати систему DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management), яку Мінрозвитку впроваджує для управління проєктами відновлення. Ця платформа дає змогу фіксувати збитки, формувати проєктні заявки і відстежувати хід робіт у єдиному цифровому середовищі. Для громад, які претендують на фінансування від ЄС, Світового банку та інших донорів, уміння працювати в DREAM стає критично важливою компетенцією - без неї громада фактично залишається поза процесом відновлення [4].

Європейський досвід підтверджує, що цифровізація місцевого врядування значно прискорює повоєнне відновлення. Естонія, яка є визнаним лідером електронного урядування, побудувала свою цифрову інфраструктуру саме після виходу з пострадянської кризи. Сьогодні 99% державних послуг в Естонії доступні онлайн, а система X-Road забезпечує безпечний обмін даними між усіма державними реєстрами. Для України, яка рухається до ЄС, естонська модель є одночасно і орієнтиром, і доказом того, що кризовий період може стати каталізатором цифрових реформ [5].

На мою думку, для підвищення спроможності місцевої влади через електронне урядування потрібні кілька системних кроків. По-перше, створення типових цифрових рішень для громад - уніфікованих платформ, які не потребують окремої розробки кожною громадою. По-друге, масштабні програми цифрової грамотності для працівників органів місцевого самоврядування. По-третє, забезпечення стійкості цифрової інфраструктури - резервне живлення, Starlink, хмарні сервери - щоб електронні послуги працювали навіть під час блекаутів. По-четверте, інтеграція всіх наявних платформ (Дія, DREAM, ProZorro, е-документообіг) у єдину екосистему, зрозумілу і доступну для кожної громади.

Підсумовуючи, електронне урядування у повоєнний період - це не розкіш і не далека перспектива, а інструмент першої необхідності. Громади, які зможуть ефективно використовувати цифрові технології, матимуть суттєву перевагу у залученні ресурсів, наданні послуг і відбудові. А ті, які залишаться в «паперовій» реальності, ризикують опинитися на узбіччі процесу відновлення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шульжик Ю. О., Квасній З. В., Мельник О.-А. П., Строгуш Ю. Б. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. № 1. С. 45-53.
2. Мінінфраструктури презентувало проєкт оновленої Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки. Кабінет Міністрів України. 20.12.2023. <https://www.kmu.gov.ua/news/mininfrastruktury-prezentovalo-proekt-onovlenoi-derzhavnoi-strategii-rehionalnoho-rozvytku-na-2021-2027-roky>
3. Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади: Постанова КМУ від 12.12.2025 р. № 1748. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1748-2025-p>
4. Мінрозвитку пропонує оновити підходи до оцінки спроможності територіальних громад. Міністерство розвитку громад та територій України. 02.12.2025. <https://mindev.gov.ua>
5. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: монографія / авт. кол. Л. Г. Комаха, І. В. Алексеєнко, В. А. Гошовська та ін.; за заг. ред. Л. Г. Комахи, І. В. Алексеєнко. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2022. 976 с.

Сивохіп Андрій Андрійович,

*студент групи D43-25м-01, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
Державний біотехнологічний університет*

Квіт Валентин Григорович,

*студент групи D43-25м-01, спеціальність «Публічне управління та адміністрування»,
Державний біотехнологічний університет*

*Науковий керівник: Пасемко Галина Павлівна, д.держ.упр., проф.,
професор кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,
Державний біотехнологічний університет*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Загальносвіткові процеси цифровізації публічного управління варто за сучасних реалій розглядати не лише як впровадження технологій, а й як системну, багаторівневу трансформацію, що вимагає синхронізації технічних рішень, політик управління даними, інституційних змін і заходів із захисту прав громадян. Успішна трансформація досягається через поєднання модернізації інфраструктури, підвищення якості даних, розвитку людського капіталу та забезпечення кібербезпеки й соціальної інклюзії [1].

Специфікою цифрової трансформації в Україні є активна участь в ній спеціалізованих державних інституцій, насамперед Міністерства цифрової трансформації (Мінцифри), які виконують координаційну, регуляторну та проектно-впроваджувальну функції. Централізована координація дозволяє стандартизувати підходи (наприклад, єдині реєстри, електронні послуги, цифрові ідентифікатори), прискорює масштабування успішних рішень і створює умови для міжвідомчої взаємодії [2]. Відповідно, сучасною особливістю цифровізації України є те, що вона відбувається в умовах повномасштабної агресії, починаючи з 2022 року, що диктує потребу в підвищеній стійкості систем: резервні канали зв'язку, офлайн-функції критичних сервісів, локальне зберігання даних. Також через спеціалізовані платформи заліснюється швидке розгортання та застосування оперативних рішень в державному управлінні для забезпечення життєво важливих адміністративних функцій. Пріоритетними є заходи з кіберстійкості та забезпечення доступності послуг у знеструмлених або відключених від мереж районах.

Процеси цифровізації публічного управління в умовах воєнного стану слід розуміти як мультидоменний процес, що поєднує технологічні, організаційні та правові заходи, спрямовані на забезпечення безперервності публічних сервісів і збереження функціональності державних інституцій. Такий підхід передбачає трансформацію адміністративних процедур у фор-

мат «послуга в цифровому середовищі», інтеграцію реєстрів і розвиток аналітичних платформ для прийняття рішень під час кризи [3].

Всі платформи, котрі діють на даний момент в публічному управлінні України, виконують функції з забезпечення надання державних послуг та безпеки та підвищення стійкості в умовах війни. Діджитальне надання послуг стало основою забезпечення безпеки населення при отриманні послуг публічного управління та в ході виконання процедур публічного управління в системі державного регулювання суспільних процесів.

Український підхід до цифровізації робить акцент на створенні зручних цифрових послуг (мобільний застосунок «Дія», електронні послуги в адміністративних сервісах) з метою зменшення транзакційних витрат громадян і підвищення прозорості взаємодії з адміністрацією. Така орієнтація вимагає ітеративного дизайну послуг, включення користувача в тестування та впровадження аналітики використання для подальшої оптимізації сервісів. Сформовані державні цифрові платформи виступають як важливий інструмент стійкості української держави в умовах війни.

Впроваджені проекти «Дія» и Diia.Engine стали центральними елементами модернізації, дозволивши швидко надавати критичні послуги (ідентифікація, допомога постраждалим, реєстрація бізнесу) у нових безпекових умовах. Швидкість масштабування сервісів і мобільний формат підвищили доступність державних послуг під час масових переміщень населення й атак на інфраструктуру.

Сукупність існуючих платформ формує архітектуру цифрового публічного управління, що забезпечує: стійкість держави в умовах війни (через децентралізований доступ до послуг); інклюзивність і прозорість процедур; інтеграцію даних між центральними та місцевими органами влади; зниження транзакційних витрат у наданні адміністративних послуг; підвищення довіри громадян до державних інституцій. Водночас в воєнний час зберігається потреба у посиленому кіберзахисті, стандартизації форматів даних і цифровій грамотності населення.

Специфічною рисою ефективної національної цифровізації стає орієнтація на побудову міжсистемної інтероперабельності (єдині стандарти обміну даними, API-шлюзи, семантичні словники), а також правового і технічного каркасу для реєстрів й обміну даними. В Україні спостерігається рух до створення єдиних інформаційних систем і нормативних актів, що регламентують взаємодію державних інформаційних ресурсів, проте на практиці процес уніфікації стикається з проблемами спадщини старих систем і фрагментованих реєстрів. Побудова інтероперабельних реєстрів і централізованих сховищ даних дозволила органам влади отримувати швидку аналітику, зокрема щодо пошкоджень інфраструктури, потреб переселенців та пріори-

тетів відновлення. Це сприяє більш ефективному плануванню відновлювальних заходів. Урядові ініціативи з цифровізації військово-адміністративних процесів (реєстри мобілізації, внутрішні адміністративні додатки для ЗСУ) та співпраця з ІТ-індустрією сприяли підвищенню оперативності логістики і командування. Одночасно воєнний стан стимулював приватно-державні інноваційні альянси у військових технологіях.

Практичними наслідками впровадження цифрових сервісів для якості публічних послуг у воєнний період можна назвати позитивний вплив на показники доступності й швидкості обслуговування громадян (онлайн-реєстрації, отримання виплат, звернення щодо допомоги). Діджиталізація здійснюється досить ефективно з урахуванням викликів воєнного часу. Однак збереження якості послуг залежить від здатності систем витримувати навантаження під час пікових кризових подій і від політики щодо доступності для вразливих груп (старші громадяни, внутрішньо переміщені особи, люди з обмеженими можливостями).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Пасемко Г. П., Таран О. М., Гуторова О. О. Напрями розвитку системи публічного управління: формування інформаційної та комунікативної політики в Україні. *Національні інтереси України*. 2024. № 2(2). [https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2\(2\)-405-420](https://doi.org/10.52058/3041-1793-2024-2(2)-405-420)
2. Міністерство цифрової трансформації України. Мінцифри про результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік : інформаційне повідомлення / Міністерство цифрової трансформації України. Київ, 14.02.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy-za-2024-rik>
3. Пасемко Г. П., Таран О. М., Проценко Н. М. Цифрові технології та інновації у публічному управлінні: стратегічні тренди. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 11. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-11-11662>

Соболь Марія Романівна,

студентка 4 курсу економічного факультету
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Соболь Роман Георгійович,

к.держ.упр., доц., доцент закладу вищої освіти кафедри публічної політики
ННІ «Інститут державного управління» ХВУ імені В.Н. Каразіна

ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ СТРАХУВАННЯ ЯК ДРАЙВЕР ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Підприємництво у сфері страхування в сучасних умовах набуває особливого значення для економічного відновлення України, оскільки саме

страхова галузь здатна виконувати функцію ефективного перерозподілу ризиків, мобілізації фінансових ресурсів та забезпечення стабільності економічних процесів. В умовах повномасштабної війни, руйнування виробничої та соціальної інфраструктури, зростання невизначеності та ризиків, страхування виступає не лише фінансовим інструментом захисту, але й важливим чинником стимулювання інвестиційної активності, розвитку підприємництва та відновлення економіки загалом.

Страхування як вид підприємницької діяльності є складовою фінансового сектору, що забезпечує формування спеціалізованих фондів грошових коштів і їх використання для відшкодування збитків, спричинених настанням страхових випадків. У цьому контексті підприємництво у сфері страхування передбачає діяльність страхових компаній, брокерів, агентів та інших учасників ринку, які функціонують з метою отримання прибутку через надання страхових послуг. Водночас специфіка цієї діяльності полягає у високому рівні відповідальності, необхідності управління ризиками та дотриманні жорсткого державного регулювання.

Роль страхового ринку в економіці України традиційно розглядається як допоміжна, однак у сучасних умовах вона значно зростає. Як зазначається у наукових дослідженнях, страховий ринок є важливим елементом фінансової системи, який сприяє стабільності та розвитку економіки, забезпечуючи захист громадян і підприємств від фінансових втрат [3]. Завдяки механізму страхування відбувається перерозподіл фінансових ресурсів між суб'єктами господарювання, що дозволяє зменшити навантаження на державний бюджет та підвищити рівень соціального захисту населення [2].

У післявоєнний період значення страхового підприємництва суттєво зростає, оскільки воно здатне забезпечити фінансову підтримку процесів відбудови. Зокрема, ефективно функціонуючий страховий ринок сприяє активізації інвестиційної діяльності, адже знижує ризики для інвесторів та підвищує довіру до економіки країни. Водночас слабкий розвиток страхового сектору може стати суттєвою перешкодою для економічного зростання, оскільки обмежує можливості фінансування інфраструктурних проєктів та стримує підприємницьку активність [1].

Сучасний стан страхового ринку України характеризується значними трансформаціями, зумовленими як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. До основних проблем розвитку галузі належать низький рівень проникнення страхування, недостатній рівень довіри населення до страхових компаній, обмежена капіталізація страховиків, а також вплив макро-

економічної нестабільності. Додатковим викликом стала повномасштабна війна, яка суттєво вплинула на функціонування страхових компаній, обсяг страхових премій та структуру страхового портфеля [3].

Водночас криза створює нові можливості для розвитку страхового підприємництва. Зокрема, зростає попит на страхування воєнних ризиків, страхування майна, медичне страхування та страхування життя. Адаптація страхових продуктів до нових умов є важливим напрямом розвитку галузі, що дозволяє страховим компаніям не лише зберігати свою діяльність, але й розширювати ринки збуту [2]. У цьому контексті підприємництво у сфері страхування виступає як інноваційна діяльність, спрямована на створення нових продуктів, впровадження цифрових технологій та підвищення якості обслуговування клієнтів.

Одним із ключових аспектів впливу страхового підприємництва на економічне відновлення є його інвестиційна функція. Страхові компанії акумулюють значні фінансові ресурси у вигляді страхових премій та резервів, які можуть бути інвестовані в різні галузі економіки, зокрема в інфраструктурні проєкти, енергетику, будівництво та інші стратегічні сфери. Таким чином, страхування сприяє формуванню довгострокових інвестиційних ресурсів, що є критично важливим для відновлення економіки України.

Не менш важливою є соціальна функція страхування, яка полягає у забезпеченні фінансової стабільності населення. В умовах війни значна частина громадян стикається з ризиками втрати майна, здоров'я або доходів. Страхування дозволяє мінімізувати негативні наслідки таких подій, що сприяє збереженню платоспроможного попиту та підтримці економічної активності. Як свідчать дослідження, страхові послуги відіграють важливу роль у управлінні ризиками та забезпеченні стабільності фінансової системи [48].

Важливим напрямом розвитку підприємництва у сфері страхування є цифровізація. Впровадження InsurTech-рішень, автоматизація процесів, використання великих даних та штучного інтелекту дозволяють підвищити ефективність діяльності страхових компаній, знизити витрати та покращити якість послуг. Це особливо актуально в умовах обмеженого доступу до традиційних каналів обслуговування та необхідності швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища [5].

Разом з тим, для реалізації потенціалу страхового підприємництва як драйвера економічного відновлення необхідне створення сприятливого інституційного середовища. Це передбачає вдосконалення законодавчої

бази, підвищення рівня державного регулювання та нагляду, забезпечення прозорості діяльності страхових компаній, а також розвиток механізмів захисту прав споживачів страхових послуг. Державна підтримка може включати стимулювання розвитку окремих видів страхування, зокрема аграрного, медичного та страхування воєнних ризиків.

Особливу роль у цьому процесі відіграє міжнародне співробітництво. Залучення іноземних інвесторів, співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, впровадження європейських стандартів регулювання сприяють інтеграції українського страхового ринку у світову фінансову систему. Це, у свою чергу, підвищує довіру до страхового сектору та створює додаткові можливості для його розвитку.

Отже, підприємництво у сфері страхування є важливим фактором економічного відновлення України, оскільки забезпечує ефективне управління ризиками, мобілізацію фінансових ресурсів, підтримку інвестиційної активності та соціальну стабільність. У сучасних умовах розвитку страхового ринку потребує комплексного підходу, що включає як удосконалення внутрішніх механізмів функціонування галузі, так і активну державну політику підтримки. Реалізація цього потенціалу дозволить не лише відновити економіку України, але й створити передумови для її сталого розвитку у майбутньому.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бублик Є. Функціональна спроможність страхового ринку України як чинник економічного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2025. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6143>
2. Добрик Л., Абрамов М., Рябінін І. Воєнний вплив на страховий ринок України. Review of transport economics and management. *Фінанси і облік, банківська справа, страхування та фондовий ринок*. 2023. № 10 (26). URL: <https://pte.ust.edu.ua/article/view/292851>
3. Слободянюк, О. В., Примаченко, І. Ф. Страховий ринок: драйвер економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*, 2023. (1). С. 88–94. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-1-12>
4. Барабаш Л. Функціонування ринку страхування майна в Україні. Barabash, I. V. Review of transport economics and management. 2020.3(19). [https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3\(19\).201016](https://doi.org/10.15802/rtem.v0i3(19).201016)
5. Ткачук Л., Краус О. Вплив повномасштабного вторгнення на ринок страхування. *Innovation and Sustainability*. 2024. (3). С. 34–44. <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.34.44>

Столяр В. В.,

*здобувач освітньо-наукової програми з менеджменту та підприємництва
ступеня вищої освіти «Магістр»*

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Климчук О. В.,

д.е.н., проф., професор кафедри публічного управління та менеджменту

Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ПРАКТИКА СИСТЕМ ПРОДАЖІВ ПРОВІДНИХ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ТА ВІТЧИЗНЯНИЙ ДОСВІД

Ринок нерухомості є одним із найбільш комунікативно насичених секторів національної економіки, де результат угоди визначається не лише якістю об'єкта, а й ефективністю системи продажів та побудованих каналів взаємодії з клієнтом. Зростаюча конкуренція, цифрова трансформація споживчої поведінки та підвищення вимог клієнтів зумовлюють необхідність системного аналізу світового і вітчизняного досвіду практичних моделей організації продажів у провідних агентствах.

Саме тому метою проведення дослідження є виявлення ключових принципів побудови ефективних систем продажів і комунікацій в агентствах нерухомості на основі проведення порівняльного аналізу міжнародного та вітчизняного досвіду.

Серед глобальних мережевих структур ринку нерухомості особливу дослідницьку цінність становить модель компанії RE/MAX (франчайзингова модель RE/MAX: стандартизація як основа масштабування). Вона була заснована у 1973 р. в Денвері (США) і побудована на франчайзинговій моделі. Її мережа налічує понад 145 000 агентів і 9 000 офісів у більш ніж 120 країнах, зокрема в Україні [1].

Ключовим елементом успіху цієї моделі є стандартизація бізнес-процесів при збереженні підприємницької незалежності кожного офісу: власна CRM-платформа, єдині навчальні програми та розгалужена мережа партнерських рекомендацій утворюють цілісну операційну систему [2]. Комунікаційна модель компанії будується на концепції агента як центрального елементу: RE/MAX позиціонує себе як платформу для розвитку компетентного фахівця (усі брокери проходять обов'язковий вступний тренінг), а безперервне навчання є умовою роботи в мережі. Принцип «якість агента – це якість сервісу» пояснює масштабованість RE/MAX у різних правових і культурних контекстах, включаючи українські реалії.

Принципово іншу модель демонструє компанія SERHANT – інноваційна контент-модель SERHANT: бренд і технології як система продажів, що була заснована Райаном Серхантом у вересні 2020 р. в розпал пандемії COVID-19. Попри несприятливий момент, компанія закрила низку угод на суму понад 15 млрд доларів і стала найбільш відстежуваним брендом нерухомості у світі: понад 9,5 мільйона підписників, присутність у 14 штатах США [3].

Відмінність від традиційних агентств полягає у концепції «content-to-commerce», де контент є не допоміжним маркетинговим інструментом, а першоосовною і головним двигуном продажів. Контент-модель SERHANT має власну кіностудію, освітню платформу SellIt.com та AI-платформу S.MPLE для автоматизації комунікацій. Методологія «Follow Up, Follow Through, Follow Back» передбачає системне повернення до клієнта після першого контакту та регулярне відновлення зв'язку після угоди [4]: більшість угод у нерухомості закривається після п'ятого і більше контакту, що наголошує на вирішальній ролі довгострокової комунікації.

Кейс SERHANT для українських агентств ілюструє принцип: особистий бренд і технологічна інфраструктура разом здатні перевершити ефективність традиційного рекламного бюджету. Це набуває особливого значення в умовах обмежених маркетингових бюджетів, характерних для більшості вітчизняних агентств нерухомості у період повоєнного відновлення ринку.

Вітчизняний досвід та ринок нерухомості (від мережевих агентств до персонального бренду рієлтора) формує власний контекст розвитку систем продажів в умовах негативного впливу війни на зайнятість і доходи українців [5] та повоєнного відновлення і прискореної цифровізації в управлінській діяльності. Серед прогресивних українських агентств показовим є приклад київської компанії Revolution: активний digital-маркетинг, структурована воронка продажів і командна модель з чіткими функціональними ролями, де маркетинг генерує ліди, менеджери обробляють звернення, досвідчені агенти закривають угоди [6].

Окремого значення набуває феномен персонального бренду рієлтора: вінницький рієлтор Богдан Когут через системне ведення контенту у TikTok та Instagram перетворив соціальні мережі на основний канал залучення клієнтів [7]. Клієнти дедалі частіше обирають агента через довіру до конкретної людини, сформовану контентом. Відтак, вінницький кейс підтверджує той факт, що навіть на регіональному ринку системна контентна присутність дає вимірювану конкурентну перевагу.

Глобальна цифровізація в управлінській діяльності виступає ключовою умовою успішного впровадження міжнародних моделей [8] в системі

менеджменту агентств нерухомості. При цьому важливим системним чинником, що визначає успіх впровадження будь-якої сучасної моделі продажів, є рівень цифровізації управлінської інфраструктури. Як обґрунтовує О. В. Климчук, ефективне впровадження сучасних міжнародних систем менеджменту в Україні є неможливим без паралельної трансформації інформаційно-технологічної бази підприємства [9].

Наведений висновок цілком релевантний для ринку нерухомості: оскільки ані модель RE/MAX, ані SERHANT не реалізується без відповідного технологічного фундаменту. Насамперед, мова йде про CRM-системи – KeyCRM, HubSpot, Salesforce, що дозволяють централізовано відстежувати точки контакту з клієнтом, фіксувати стан воронки і автоматизувати рутинні комунікаційні процеси.

Проведене дослідження Salesforce «State of Sales» у 2024 р. фіксує таку статистику: 76% покупців очікують розуміння їхніх потреб ще до першого контакту, а 84% – персоналізованого спілкування [10]. Це означає системний перехід від транзакційного до консультативного стилю продажу, де персоналізація і проактивна комунікація є ключовими факторами диференціації на конкурентному ринку нерухомості.

Таким чином, здійснений порівняльний аналіз міжнародного та вітчизняного досвіду дозволяє виокремити п'ять універсальних принципів побудови ефективної системи продажів в агентствах нерухомості:

- по-перше, системність і стандартизація процесів – це чіткі алгоритми роботи на кожному етапі воронки забезпечують однакову якість сервісу незалежно від виконавця;
- по-друге, технологічна основа: CRM, автоматизація і аналітика є базовим стандартом, а не перевагою великих гравців;
- по-третє, контент і особистий бренд: системна цифрова присутність стає самостійним джерелом клієнтів;
- по-четверте, довгострокова комунікація: системна підтримка зв'язку протягом усього циклу прийняття рішення і після угоди формує базу повторних звернень;
- по-п'яте, якість людської взаємодії: довіра між агентом і клієнтом залишається вирішальним чинником вибору агентства [6].

Водночас, ефективні системи продажів є завжди адаптивними: глобальні мережі зберігають корпоративні стандарти, однак надають широкую свободу в адаптації до національних особливостей.

Для України механічне копіювання іноземних моделей є недостатнім, оскільки необхідна їх осмислена адаптація з урахуванням ролі особис-

тої довіри і рекомендацій як домінуючих чинників вибору агента. Системність, технологічна база, контентна присутність, довгострокова комунікація і якість людської взаємодії утворюють той фундамент, на якому кожне агентство (глобальне чи регіональне) має будувати власну модель продажів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. RE/MAX Holdings, Inc. Annual Report 2024. URL: <https://news.remax.com/press-release/remax-holdings-inc-reports-fourth-quarter-2024-results>
2. Tuchman M. The RE/MAX Story: Building a Global Real Estate Franchise. Forbes Business Council, 2023. URL: <https://news.remax.com/press-release/remax-continues-expanding-presence-around-world>
3. SERHANT. About the Company. Official website. URL: <https://serhant.com/about-us>.
4. Serhant R. Sell It Like Serhant: How to Find, Keep, and Grow Your Business. New York: Hachette Books, 2018. 256 p.
5. Самборська О. Ю., Климчук О. В. Негативний вплив війни на зайнятість та доходи українців. *Інноваційна економіка*. 2023. №3 (95). С. 63–69. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.3.8>
6. Revolution Real Estate Agency. Офіційний сайт. URL: <https://revolution.kyiv.ua>.
7. Когут Б. Персональний бренд ріелтора: практика ведення соціальних мереж. Instagram: @bohdan_kogut
8. Климчук О. В. Інформаційні системи і технології в управлінні: конспект лекцій. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2021. 160 с. URL: <https://surl.it/rccxff>
9. Климчук О. В. Сучасні процеси розвитку в Україні інформаційних систем і технологій в управлінні підприємствами. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України: тези доповідей I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції*, м. Київ, 15 березня 2021 року. Київ: ITTA, 2021. С. 199–201.
10. Salesforce. State of Sales. 5th Edition. San Francisco: Salesforce, 2024. URL: https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_gb/www/pdf/state-of-sales-5th-edition.pdf

Струк Альона Дмитрівна,

студентка групи ПЦМД-25, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна

*Науковий керівник: Луговенко Наталія Вікторівна, к.держ.упр., доц.,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

МЕТОДИ ЗНЕОСОБЛЕННЯ, ПСЕВДОНІМІЗАЦІЇ ТА АВТЕНТИФІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТИ БЕЗПЕЧНОЇ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

На сучасному етапі розвитку держави цифрова модернізація публічного управління в Україні, на наш погляд, характеризується поступовим

переходом до масштабного впровадження систем штучного інтелекту (ШІ), спрямованих на автоматизацію державних функцій та оптимізацію економічних процесів. Водночас визначено, що ефективність використання ШІ у сфері державного управління безпосередньо залежить від доступу до статистичних даних, сформованих на основі значних масивів персональної інформації (Big Data), що, у свою чергу, зумовлює виникнення суттєвих ризиків порушення приватності громадян.

У контексті реалізації концепції «держава у смартфоні» актуалізується проблема забезпечення балансу між технологічним розвитком та дотриманням фундаментальних прав людини. Таким чином, можна стверджувати, що застосування методів знеособлення, псевдонімізації та надійної автентифікації виступає стратегічним інструментом формування безпечного цифрового середовища та підвищення рівня суспільної довіри до державних інституцій.

У сфері публічного управління знеособлення та псевдонімізація, як визначено, виступають ключовими елементами підходу «Privacy by Design». Зокрема, для навчання державних ШІ-моделей (у сферах охорони здоров'я, соціального забезпечення тощо) доцільним є використання повного знеособлення даних, яке унеможливує ідентифікацію особи та, відповідно, виводить такі дані з-під дії суворого регуляторного контролю, передбаченого GDPR.

Водночас псевдонімізація, на наш погляд, є більш гнучким інструментом для автоматизації адміністративних послуг. Зазначений метод передбачає заміну ідентифікаційних даних (РНОКПП, ПІБ) на унікальні токени, що дає змогу аналізувати поведінкові патерни без розкриття особи, зберігаючи при цьому можливість її ідентифікації у випадках, визначених законодавством (зокрема, при нарахуванні соціальних виплат). Крім того, впровадження механізмів диференційної приватності (Differential Privacy) дозволяє додавати до даних так званий «математичний шум», що мінімізує ризики деанонімізації при збереженні аналітичної цінності інформації.

Встановлено, що надійна автентифікація є ключовим елементом забезпечення юридичної значущості дій у цифровому середовищі. Зокрема, відповідно до статті 18 Закону України «Про електронні довірчі послуги», кваліфікований електронний підпис (КЕП) прирівнюється до власноручного підпису. У свою чергу, використання національних систем ідентифікації (ID.gov.ua) та електронної взаємодії державних ресурсів (система «Трембіта») забезпечує реалізацію принципу «Once Only», що передбачає мінімізацію повторного збору персональних даних. Вважаємо, що застосування багато-

факторної автентифікації (MFA) у доступі до державних інформаційних ресурсів є необхідною умовою зниження ризиків несанкціонованого доступу та компрометації даних.

Слід зазначити, що модернізація публічного управління із застосуванням алгоритмічних рішень має здійснюватися з урахуванням вимог статті 11 Закону України «Про захист персональних даних», яка обмежує можливість прийняття рішень, що мають правові наслідки для особи, виключно на основі автоматизованої обробки. У контексті євроінтеграційних процесів важливе значення має орієнтація України на положення EU AI Act (Регламент ЄС 2024/1689), відповідно до якого системи штучного інтелекту класифікуються за рівнями ризику. Для систем високого ризику, що застосовуються у сфері державного управління, використання методів псевдонімізації визначено обов'язковою умовою забезпечення належного рівня кібербезпеки.

Крім того, як визначено законодавством України, автоматизація державних процесів має супроводжуватися проведенням оцінки впливу на захист персональних даних (DPIA), у межах якої методи знеособлення виступають ефективним інструментом мінімізації потенційних ризиків.

Як висновок можна зазначити, що економічна та цифрова модернізація публічного управління є неможливою без формування безпечного середовища обробки даних. Методи знеособлення та псевдонімізації забезпечують можливість ефективного використання потенціалу штучного інтелекту при дотриманні вимог національного та міжнародного законодавства, зокрема Конвенції 108+. Подальший розвиток цифрового врядування, на наш погляд, потребує розробки чітких галузевих стандартів застосування ШІ, що регламентуватимуть процедури псевдонімізації у державних реєстрах та сприятимуть забезпеченню прозорості алгоритмів і захисту цифрових прав громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про захист персональних даних» від 01.06.2010 № 2297-VI.
2. Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05.10.2017 № 2155-VIII.
3. Закон України «Про публічні електронні реєстри» від 18.11.2021 № 1907-IX.
4. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data (General Data Protection Regulation).
5. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act).

Татарін Іван Александрю,
здобувач групи 140, спеціальність «Менеджмент»,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

Акименко Дмитро Сергійович,
здобувач групи 140, спеціальність «Менеджмент»,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

Науковий керівник: **Головчук Юлія Олександрівна, д.е.н.,**
завідувач кафедри менеджменту та маркетингу
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова

РОЛЬ КОНСАЛТИНГУ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВ

У сучасних умовах розвитку цифрової економіки підприємства стикаються з необхідністю постійного оновлення своїх бізнес-моделей. Стрімкий розвиток інформаційних технологій, зростання конкуренції та зміна поведінки споживачів зумовлюють потребу у гнучких, інноваційних підходах до управління. У цьому контексті особливої ваги набуває консалтинг, який виступає важливим інструментом супроводу цифрової трансформації бізнесу.

Цифрова трансформація бізнес-моделей передбачає не лише впровадження новітніх технологій, а й глибоку перебудову бізнес-процесів, організаційної структури та корпоративної культури. Саме консалтингові компанії допомагають підприємствам комплексно підійти до цих змін. Вони здійснюють аналіз поточного стану організації, оцінюють рівень цифрової зрілості та визначають стратегічні напрями розвитку.

Однією з ключових функцій консалтингу є розробка індивідуальної стратегії цифрової трансформації. Консультанти враховують специфіку галузі, ресурси підприємства, конкурентне середовище та технологічні можливості. Завдяки цьому компанії отримують чітке бачення подальшого розвитку та можуть мінімізувати ризики впровадження змін.

Крім стратегічної ролі, консалтинг виконує практичну функцію впровадження цифрових рішень. Йдеться про інтеграцію систем управління ресурсами підприємства, систем управління взаємовідносинами з клієнтами, аналітики великих даних, хмарних технологій та штучного інтелекту. Такі інструменти дозволяють підвищити ефективність управління, оптимізувати витрати та покращити якість прийняття рішень.

Важливим аспектом є також управління змінами. Цифрова трансформація часто супроводжується опором з боку персоналу, необхідністю підвищення кваліфікації працівників та зміною корпоративної культури. Консалтингові фахівці сприяють формуванню нових компетенцій, проводять навчання та забезпечують адаптацію працівників до нових умов.

Водночас цифровізація впливає і на сам консалтинг. З'являються нові підходи, такі як data-driven консалтинг, використання цифрових платформ, автоматизованих аналітичних інструментів та дистанційних форматів взаємодії з клієнтами. Це підвищує швидкість, точність і доступність консалтингових послуг.

Отже, консалтинг відіграє ключову роль у цифровій трансформації бізнес-моделей підприємств. Він забезпечує не лише стратегічне бачення змін, але й їх ефективну реалізацію, сприяє підвищенню конкурентоспроможності та стійкості бізнесу в умовах цифрового середовища. У майбутньому значення консалтингу лише зростатиме, адже цифрові технології продовжуватимуть визначати напрям розвитку сучасної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Головчук Ю.О. Маркетингові дослідження та бізнес-консалтинг у соціальній сфері. Збірник тез міжнар. наук.-практ. конф. «Актуальні питання управління та адміністрування: регіональний, міжнародний та глобалізаційний аспекти», Чернігів, 22-23 травня 2025 р. Чернігів, 2025. С. 148-149. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10280>
2. Bhargava D., Theunissen P. Delicate interactions: Relational skills in public relations consulting. *Public Relations Review*. 2025. Т. 51. № 5. pp. 102642. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102642>
3. Головчук Ю. Управління розробкою бізнес-моделей у сфері приватних медичних закладів. Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. «Бізнес-моделі для сталого розвитку: виклики та цифрова трансформація», Харків, 15-16 лютого 2024 р. Харків, 2024. С. 119-121. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10092>
4. Головчук Ю.О., Карачина Н.П., Дибчук Л.В. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. *Ефективна економіка*. 2025. № 2. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22>
5. Головчук Ю.О., Лепетан І.М. Оцінка ефективності використання фінансових ресурсів закладу охорони здоров'я. Матеріали чотирнадцятої міжнар. наук.-практ. конф. «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики», 12 вересня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. 585 с. С. 323-324. URL: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10326>
6. Головчук Ю.О., Паламаренко Я.В., Лепетан І.М. Операційний менеджмент як інструмент реалізації стратегічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 15. С. 33-40. <http://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.15.33>

Ткаченко Діана Артемівна,

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

*Науковий керівник: Берлізова Вікторія Анатоліївна, к.держ.упр.,
ст. викладач кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХВУ імені В.Н. Каразіна*

СТАЛИЙ РОЗВИТОК ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ПРІОРИТЕТ СУЧАСНОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Сталий розвиток у сучасних умовах перестає бути просто декларативною концепцією і перетворюється на один із ключових стратегічних пріоритетів корпоративного управління. Це викликано тим, що компанії змушені адаптуватися до середовища, яке характеризується зростаючою невизначеністю, обмеженістю ресурсів та посиленими вимогами з боку суспільства, держави й інвесторів. Основна ідея сталого розвитку полягає у досягненні гармонійного балансу між економічною ефективністю, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою. Такий підхід забезпечує довгострокову життєздатність бізнесу, не завдаючи шкоди можливостям майбутніх поколінь. Таким чином, корпоративне управління стає ключовим інструментом для інтеграції принципів сталості в усі аспекти діяльності компанії від стратегічного планування і операційних процесів до системи прийняття рішень.

Актуальність теми сталого розвитку як стратегічного пріоритету сучасного корпоративного управління зумовлена глибинними трансформаціями глобальної економіки, посиленням екологічних і соціальних викликів, а також зростанням вимог з боку стейкхолдерів до прозорості та відповідальності бізнесу. У сучасних умовах корпорації функціонують не лише як економічні суб'єкти, але й як важливі учасники суспільного розвитку, що зобов'язані враховувати вплив своєї діяльності на довкілля, суспільство та майбутні покоління.

Посилення кліматичних змін, обмеженість природних ресурсів, соціальна нерівність і зростаюча роль нефінансової звітності змушують компанії інтегрувати принципи сталого розвитку у свої стратегії, системи управління та корпоративну культуру. Впровадження ESG-підходів (екологічних, соціальних та управлінських критеріїв) стає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, але й необхідною умовою доступу до інвестицій, особливо на міжнародних ринках.

Крім того, сталий розвиток сприяє підвищенню довгострокової вартості бізнесу, зниженню ризиків та формуванню позитивної репутації компанії. Інвестори, партнери та споживачі дедалі більше орієнтуються на відповідальність бізнесу, що робить інтеграцію принципів сталого розвитку ключовим фактором успіху корпорацій.

В українських реаліях актуальність цієї теми посилюється необхідністю післякризового відновлення економіки, адаптації до європейських стандартів ведення бізнесу та інтеграції у глобальні ринки. Таким чином, сталий розвиток стає не лише концепцією, а стратегічною необхідністю для забезпечення ефективного, відповідального та довгострокового функціонування корпоративного сектору.

Однією з ключових умов реалізації концепції сталого розвитку є трансформація управлінської парадигми, яка передбачає перехід від традиційної моделі, що акцентує увагу на максимізації прибутку, до підходу, орієнтованого на створення довгострокової цінності для всіх груп зацікавлених сторін, таких як акціонери, працівники, клієнти, постачальники та суспільство в цілому. Важливим аспектом цієї зміни є інтеграція ESG-факторів (екологічних, соціальних і управлінських) у систему корпоративного управління. Такий підхід забезпечує можливість оцінювання ефективності діяльності організації не лише на основі фінансових результатів, але й з урахуванням її екологічного впливу, соціальної відповідальності та якості управлінських процесів [6].

Одним із ключових аспектів сталого розвитку є його інституціоналізація шляхом впровадження внутрішніх політик, кодексів етики, стандартів звітності та контрольних механізмів. Рада директорів і керівництво вищої ланки відіграють вирішальну роль у формуванні корпоративної культури, орієнтованої на стійкий розвиток, визначенні відповідних стратегічних пріоритетів і забезпеченні їх успішного виконання. Включення принципів сталості у загальну стратегію компанії сприяє підвищенню прозорості її діяльності, мінімізації регуляторних, репутаційних і операційних ризиків, а також посиленню довіри з боку інвесторів.

З позиції економічної перспективи, концепція сталого розвитку сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства через оптимізацію використання ресурсів, інтеграцію інноваційних технологій та освоєння нових ринкових сегментів, зокрема сектору «зелених» продуктів і послуг. Соціальний вимір цієї моделі виявляється у створенні належних умов праці, інвестуванні в розвиток людського капіталу, забезпеченні дотримання прав людини та налагодженні активної співпраці з місцевими громадами. Еколо-

гічна складова фокусується на зниженні негативного впливу на навколишнє середовище, раціоналізації використання природних ресурсів та переході до принципів циркулярної економіки.

Важливу роль відіграє також вплив глобальних ініціатив і стандартів, як-от Цілі сталого розвитку ООН, принципи Глобального договору ООН, а також стандарти нефінансової звітності (GRI, SASB), які забезпечують уніфіковані підходи до оцінювання та реалізації принципів сталого розвитку в межах корпоративної діяльності [1]. Компанії, що запроваджують ці стандарти, отримують можливість виходу на міжнародні ринки капіталу, підвищують свою інвестиційну привабливість і посилюють репутаційний потенціал.

Запровадження принципів сталого розвитку супроводжується низкою серйозних викликів, серед яких варто відзначити потребу у значних фінансових інвестиціях, труднощі в оцінюванні нефінансових показників, внутрішній опір організаційним змінам, а також вимоги до високої управлінської компетентності. Водночас довгострокові переваги, включно з мінімізацією ризиків, підвищенням операційної ефективності та створенням стійкої бізнес-моделі, значно переважають зазначені труднощі, роблячи впровадження цих принципів стратегічно доцільним і перспективним.

Сталий розвиток виступає не просто як моральна необхідність, але і як ключовий стратегічний ресурс для побудови тривалого успіху бізнесу. Його впровадження у корпоративну систему управління відкриває можливість формування гнучких, соціально відповідальних та конкурентоспроможних організацій, які успішно адаптуються до викликів сучасних глобальних економічних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development : Resolution adopted by the General Assembly on 25 September 2015 / United Nations. New York, 2015. 41 p.
2. Гриценко А. А. Соціальна відповідальність бізнесу: сутність та напрями розвитку в Україні. *Економіка України*. 2019. № 3. С. 4–17.
3. Ковальчук Т. Т., Мельник Л. Г. Сталий розвиток підприємств: теоретичні засади та практичні аспекти. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 312 с.
4. Міністерство економіки України. Цілі сталого розвитку: Україна. Національна доповідь 2017. Київ, 2017. 176 с.
5. Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку. Принципи корпоративного управління України. Київ, 2020. 40 с.
6. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року (проект). URL: <https://me.gov.ua> (дата звернення: 20.03.2026).

Ткаченко Катерина Олегівна,

*студентка 3 курсу групи МД-23, спеціальність «Публічне управління та адміні-
стрування», ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: **Луговенко Наталія Вікторівна**, к.держ.упр., доц.,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

ЗАКОНОМІРНОСТІ ПОВЕДІНКИ ТА ВЗАЄМОВІДНОСИН ЛЮДЕЙ У КОНФЛІКТНИХ СИТУАЦІЯХ

У сучасних умовах функціонування системи публічного управління питання конфліктів та конфлікту інтересів набувають особливої актуальності. Конфлікти виникають унаслідок суперечностей між індивідуальними, груповими та публічними інтересами, що може впливати на ефективність управлінських рішень.

Особливої актуальності проблема конфліктів набуває в умовах воєнного стану, коли соціальне середовище зазнає значних трансформацій. Війна суттєво підвищує рівень психологічної напруги в суспільстві, що зумовлює зростання кількості міжособистісних та організаційних конфліктів. Постійний стрес, невизначеність, емоційне виснаження та підвищена тривожність впливають на поведінку людей, знижуючи рівень толерантності та здатності до конструктивної комунікації.

У сфері публічного управління ці процеси проявляються через ускладнення взаємодії між працівниками, посилення конкуренції за обмежені ресурси, а також підвищення вимог до швидкості прийняття рішень. Водночас зміна пріоритетів діяльності органів влади, зумовлена воєнними потребами, може призводити до виникнення конфліктів інтересів, особливо в умовах обмеженого контролю та необхідності оперативного реагування.

Крім того, війна сприяє трансформації ціннісних орієнтацій, що може поглиблювати розбіжності у поглядах між різними групами працівників. Це, у свою чергу, підвищує ризик виникнення як відкритих, так і прихованих конфліктів. Важливим чинником є також поява нових категорій працівників, зокрема внутрішньо переміщених осіб та осіб із бойовим досвідом, що потребує адаптації організаційних підходів до управління персоналом.

У таких умовах особливого значення набуває здатність керівників забезпечувати психологічну підтримку колективу, впроваджувати ефективні механізми комунікації та своєчасно реагувати на конфліктні ситуації з метою збереження стабільності та результативності діяльності організацій.

Конфлікт визначається як зіткнення протилежно спрямованих тенденцій у свідомості особи або у взаємовідносинах між людьми, що зумовлене різницею поглядів, цілей та інтересів. У сфері публічного управління конфлікт інтересів є особливо значущим, оскільки може призводити до порушення принципів об'єктивності та неупередженості діяльності службовців.

Серед основних видів конфліктів виділяють міжособистісні, внутрішньоособистісні, внутрішньоорганізаційні та конфлікти між особою і групою. Найбільш поширеним є міжособистісний (діадний) конфлікт, який характеризується високим рівнем емоційної напруги та відкритою формою прояву.

У колективах конфлікти можуть виникати через боротьбу за ресурси, розбіжності у поглядах або порушення рольових очікувань. Ознаками конфліктних ситуацій є зниження мотивації працівників, порушення дисципліни, конфліктна поведінка та негативні комунікації.

Важливим аспектом є динаміка розвитку конфлікту, яка проходить певні стадії: виникнення передконфліктної ситуації, усвідомлення суперечностей, ескалація конфлікту та його вирішення або загасання. На кожному з етапів можливе застосування управлінських впливів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків. Особливу роль відіграє своєчасна діагностика конфліктних проявів, що дозволяє запобігти переходу конфлікту у деструктивну фазу.

Крім того, значну роль у розвитку конфліктів відіграють психологічні особливості учасників, зокрема рівень емоційної стійкості, комунікативні навички, схильність до агресії чи компромісу. Організаційне середовище також впливає на конфліктність, зокрема стиль керівництва, рівень формалізації процесів та наявність прозорих процедур прийняття рішень.

Для ефективного управління конфліктами керівникам доцільно застосовувати превентивні заходи, зокрема: чітке визначення повноважень, підтримку відкритої комунікації, врахування індивідуальних особливостей працівників та використання гнучких стилів управління. Важливим є також розвиток культури організаційної взаємодії, що передбачає толерантність, взаємоповагу та орієнтацію на співпрацю.

Як підсумок, слід зазначити, що конфлікти є невід'ємною складовою функціонування будь-якої соціальної системи, зокрема й публічного управління. Їх ефективне врегулювання залежить від рівня професійної підготовки керівників, здатності своєчасно виявляти причини суперечностей та застосовувати адекватні управлінські інструменти. Розуміння закономірностей поведінки у конфліктних ситуаціях сприяє підвищенню ефективності управління, зниженню рівня напруги у колективах та формуванню сприятливого соціально-психологічного клімату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Орлянський В. С. Конфліктологія: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 160 с..
2. Ложкін Г. В., Повякель Н. І. Практична психологія конфлікту. Київ: МАУП, 2002. 225 с.
3. Анцупов А. Я., Малишев А. А. Вступ до конфліктології. Київ: МАУП, 1996. 551 с.

Чепеленко Дар'я Віталіївна,

*студентка групи МД – 25, спеціальність «Менеджмент»,
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

*Науковий керівник: Косенко Віктор Вікторович, к. держ. упр., доц.,
доцент кафедри економічної політики та менеджменту
ННІ «Інститут державного управління» ХНУ імені В. Н. Каразіна*

БЮДЖЕТНО-ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА В МОДЕЛІ IS -LM

Бюджетно-податкова (фіскальна) політика є одним із найпотужніших важелів державного регулювання, що визначає темпи економічного зростання, рівень добробуту населення та загальну макроекономічну стабільність. Вона базується на маніпулюванні державними видатками та податковими надходженнями для впливу на сукупний попит. У системі макроекономічного аналізу взаємодія фіскальних інструментів із грошовим ринком найкраще описується за допомогою моделі IS-LM, яка демонструє умови одночасної рівноваги на товарному та грошовому ринках.

Для України дослідження цієї теми є критично актуальним у період 2022–2026 років. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентні структурні шоки, що змусило уряд радикально змінити пріоритети бюджету. У 2026 році, коли країна переходить до фази системного відновлення, постає питання: як стимулювати економіку (зміщувати криву IS), не спровокувавши при цьому критичного зростання відсоткових ставок та боргового навантаження.

Трансформація податкової системи, цифровізація адміністрування та пошук балансу між військовими видатками й соціальною підтримкою складають основу сучасного економічного дискурсу в Україні.

Мета роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні механізмів бюджетно-податкової політики в межах моделі IS-LM та аналізі практичних аспектів її реалізації в Україні в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення (2022–2026 рр.).

Для досягнення мети визначено такі завдання:

Розкрити теоретичну сутність бюджетно-податкової політики та її місце в моделі IS-LM.

1. Визначити інструменти фіскального стимулювання та стримування.

2. Охарактеризувати вплив державних видатків на зміщення кривої інвестицій-заощаджень (IS).

3. Проаналізувати динаміку податкових надходжень та бюджетного дефіциту України за 2021–2026 роки.

4. Оцінити ефективність цифровізації податкової системи та модернізації ДПС.

5. Визначити пріоритетні напрями фіскальної стратегії для забезпечення післявоєнного відновлення.

У роботі використано комплекс наукових методів, що дозволили комплексно розглянути фіскальні процеси:

- Графічне моделювання (метод IS-LM) – для візуалізації зсувів рівноваги під впливом зміни державних витрат (G) та податків (T).

- Статистичний метод – для аналізу фактичних даних Міністерства фінансів та НБУ щодо виконання бюджету у 2022–2025 роках та прогнозів на 2026 рік.

- Порівняльний аналіз – зіставлення досвіду післявоєнного відновлення країн світу (Німеччина, Японія) з поточними викликами в Україні.

- Системний підхід – розгляд бюджетно-податкової політики як невід’ємної частини загальної стратегії національної безпеки та економічного відродження.

Основні результати дослідження

Модель IS-LM показує, що фіскальна експансія (збільшення видатків або зниження податків) призводить до зміщення кривої IS вправо. В умовах України 2022–2026 років ми спостерігаємо специфічну ситуацію: держава змушена підтримувати колосальні обсяги видатків на оборону, що створює постійний стимулюючий імпульс для сукупного попиту.

Ключові чинники впливу на бюджетну політику:

1. Військові видатки: Станом на 2026 рік вони залишаються пріоритетом №1, складаючи значну частку ВВП, що потребує постійних внутрішніх та зовнішніх запозичень.

2. Цифровізація (Е-кабінет, Дія.City): Модернізація ДПС дозволила підвищити прозорість, що за даними 2025 року допомогло залучити додаткові надходження без формального підвищення ставок.

3. Середньострокове планування: Орієнтація на трирічний бюджетний період (стандарт ОЕСР) забезпечує передбачуваність для бізнесу та міжнародних донорів.

Динаміка податкових надходжень (млрд грн):

- 2021 рік: ~1300 (базовий рівень)
- 2022 рік: Падіння через шок війни
- 2023 рік: 1329,3 (початок стабілізації)
- 2024–2025 роки: Поступове зростання завдяки адаптації бізнесу та детінізації.

• 2026 рік (прогноз): Очікуване зростання на 10-15% порівняно з попереднім роком за рахунок відновлення виробничих потужностей.

Ефективність фіскальної політики в моделі IS-LM обмежена «ефектом витіснення»: високий дефіцит бюджету тисне на грошовий ринок (крива LM), що може призводити до зростання відсоткових ставок. Для нейтралізації цього ефекту Україна у 2026 році активно використовує зовнішні гранти та пільгові кредити.

Аналіз наслідків та перспектив

Бюджетно-податкова політика має глибокі соціально-економічні наслідки. Найбільш відчутним є перерозподіл ресурсів на користь сектору безпеки, що в короткостроковій перспективі обмежує інвестиції в цивільну інфраструктуру, але є гарантією існування держави.

Позитивні аспекти:

1. Стимулювання внутрішнього виробництва через державні закупівлі (Prozorro).

2. Підтримка людського капіталу через соціальні трансферти постраждалим від війни.

3. Розвиток IT-сектору через спеціальні податкові режими.

Ризики:

1. Зростання державного боргу. У 2023–2026 рр. критично важливою є стратегія реструктуризації, щоб боргові виплати не «вимивали» ресурси з бюджету відновлення.

2. Податкове навантаження на працю. Як зазначають дослідники, надмірний тиск на фонд оплати праці може гальмувати повернення мігрантів.

3. Таким чином, у 2026 році акцент фіскальної політики зміщується з «виживання» на «стимулювання інвестиційного клімату».

Висновки

У результаті аналізу можна зробити такий висновок:

Фіскальна політика України у 2022–2026 роках виконує дві головні ролі: фінансує оборону та готує ґрунт для відновлення економіки. У моделі IS-LM ми бачимо, як величезні державні витрати штовхають криву IS вправо. Якби не міжнародна допомога, це могло б призвести до надто високих відсоткових ставок, що «задавило» б бізнес.

Виділяючи 2026 рік, зможемо сказати, що основними джерелами наповнення бюджету стають цифровізація податків та боротьба з «тінню», а не збільшення податкового тиску. Досвід «Плану Маршалла» та успішних країн, як Ірландія, показує, що лише поєднання прозорого бюджету та пільг для інновацій дає стабільне зростання. Тому головне завдання на 2026 рік – зменшити дефіцит і зробити фінансову систему країни самостійною.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бюджетний кодекс України та закони про Державний бюджет (2022-2026).
2. Офіційні звіти Міністерства фінансів України. URL : mof.gov.ua
3. Машлій Г. Б., Никитюк Р. І. Проблеми формування фіскальної політики. 2024.
4. Угрин Г. Роль фіскальної політики у післявоєнному відновленні. 2023.
5. Дані НБУ щодо монетарної та фіскальної взаємодії. URL: bank.gov.ua

Шевченко Денис Андрійович,

*студент групи БУ-21, спеціальність “Економіка та міжнародні економічні відносини”,
Харківський гуманітарний університет “Народна українська академія”*

*Науковий керівник: Прокопішина Олена Вікторівна, к.е.н. доц.
завідувач кафедри економіки та права*

Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія»

ФЕНОМЕН ЕСТОНСЬКОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: НАЦІОНАЛЬНА СПЕЦИФІКА ТА ДОСВІД ДЛЯ СВІТОВОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ

У сучасному глобалізованому економічному середовищі ефективне управління є ключовим фактором конкурентоспроможності держав і організацій. Особливо актуальним є дослідження національних моделей менеджменту, оскільки вони відображають історичні, культурні та соціально-економічні особливості країни, формуючи унікальні підходи до організації бізнес-процесів та прийняття управлінських рішень. Естонія, яка пройшла складний шлях трансформації від радянської планової економіки до сучасної ринкової системи, є цікавим прикладом поєднання традиційних управлінських практик із інноваційними підходами, що відповідають вимогам цифрової економіки та інтеграції у європейське та світове бізнес-середовище.

Естонський менеджмент вирізняється високою гнучкістю, орієнтацією на технології, діджиталізацію та інновації, що формує умови для швидкого прийняття рішень та підвищення ефективності організацій. Водночас у ньому зберігаються традиційні елементи управлінської культури, такі як

цінність довіри, важливість особистої відповідальності та прагнення до стабільності. Вивчення еволюції національної моделі управління в Естонії дозволяє виявити механізми адаптації міжнародних практик до специфічних національних умов та визначити шляхи підвищення ефективності управлінських систем.

Еволюція національної моделі менеджменту в Естонії тісно пов'язана з історичними та політичними процесами, які визначали розвиток країни протягом XX століття. Після здобуття незалежності у 1918 році та, пізніше, після відновлення незалежності у 1991 році, Естонія пройшла складний шлях трансформації від радянської централізованої економіки до відкритої ринкової системи. Цей процес включав реформування інституцій, створення нормативно-правових механізмів ринкової економіки, розвиток приватного сектору та інтеграцію у європейські та глобальні ринки.

Культурні чинники значно вплинули на формування управлінських практик. Естонське суспільство традиційно цінує ефективність, пунктуальність, практичність та особисту відповідальність. Ці цінності проявляються у прийнятті рішень, управлінських структурах і корпоративній культурі. Водночас, після інтеграції у ЄС, естонські організації активно впроваджують сучасні управлінські стандарти, практики цифровізації та інноваційні методи управління, що поєднуються з національними традиціями.

Історичний досвід та культурні особливості Естонії створили унікальне середовище для розвитку управлінських компетенцій та формування моделі менеджменту, яка відрізняється гнучкістю, технологічністю та здатністю швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Аналіз цих передумов дозволяє зрозуміти, як традиційні принципи управління поєднуються з інноваційними підходами та які механізми забезпечують ефективність естонських організацій.

Естонський менеджмент поєднує традиційні управлінські цінності з сучасними інноваційними практиками, що забезпечує організаціям високу адаптивність та конкурентоспроможність.

Серед традиційних принципів виділяють:

пунктуальність та дисциплінованість – висока цінність часу та точне виконання обов'язків формує ефективні робочі процеси;

особиста відповідальність – працівники та керівники несуть чітку відповідальність за результати своєї діяльності, що підвищує прозорість та контроль;

прямота та відкритість комунікацій – у корпоративному середовищі переважає ясна і зрозуміла передача інформації, що мінімізує непорозуміння та конфлікти;

колективізм у прийнятті рішень – цінується командна робота та спільне обговорення стратегічних кроків.

Інноваційні підходи в естонських організаціях відображають сучасні тенденції цифровізації та інтеграції в глобальні ринки:

активна цифровізація процесів – використання електронного документообігу, хмарних сервісів та автоматизованих систем управління;

гнучкі організаційні структури – плоскі і децентралізовані моделі управління дозволяють швидко реагувати на зміни та підвищують автономію підрозділів;

інноваційні методи управління проектами та стратегічного розвитку – застосування Agile, Lean та інших сучасних практик;

сталій розвиток та соціальна відповідальність – інтеграція принципів ESG у бізнес-процеси та корпоративну культуру.

Поєднання традиційних і новаторських підходів створює унікальну модель естонського менеджменту, яка здатна ефективно функціонувати в умовах як національної специфіки, так і міжнародної конкуренції. Така синергія традицій та інновацій дозволяє організаціям забезпечувати високий рівень продуктивності, адаптивності та довгострокової стійкості.

Таким чином, дослідження еволюції національної моделі менеджменту в Естонії демонструє, що успіх організацій значною мірою залежить від поєднання традиційних управлінських принципів та інноваційних підходів. Традиційні цінності, такі як дисциплінованість, особиста відповідальність, колективізм у прийнятті рішень і прямота комунікацій, створюють стабільну основу для організаційної ефективності. Водночас впровадження цифрових технологій, гнучких структур управління, сучасних методів проектного менеджменту та принципів сталого розвитку забезпечує адаптивність, інноваційність та конкурентоспроможність естонських підприємств у глобальному контексті.

Для міжнародної практики управління досвід Естонії має такі ключові імплікації:

адаптація національних традицій до міжнародних стандартів: поєднання локальних культурних цінностей із сучасними управлінськими практиками підвищує ефективність організацій у різних країнах;

впровадження цифрових та інноваційних рішень: активне використання технологій та сучасних методів управління проектами сприяє швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища;

розвиток компетентного персоналу: системи навчання, професійного розвитку та формування корпоративної культури забезпечують високий рівень компетентності та мотивації працівників;

соціальна відповідальність та сталість: інтеграція принципів ESG підвищує довіру до організацій та зміцнює їхню репутацію на міжнародних ринках.

Отже, естонський досвід менеджменту є прикладом успішної інтеграції традицій та інновацій і може слугувати орієнтиром для модернізації організаційних структур та управлінських практик у різних країнах світу. Адаптація цих підходів з урахуванням національних особливостей сприятиме підвищенню ефективності та стійкості організацій на глобальному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Haikonen A.-M., Roos M., Koivula M., Rannus K., Suominen T. and Harmoinen, M. Appreciative management from the perspective of healthcare workers in Estonia – a cross-sectional study. *Central European Journal of Nursing and Midwifery*, 2023. No 14 (4), pp. 990–1000. URL: <https://cejnm.osu.cz/artkey/cjn-202304-0008>
2. Jaakson K. Management by values: the analysis of influencing aspects and its theoretical and practical implications : Kaitstud doktoritööd teadusmagistritööd. 2009. URL: <http://hdl.handle.net/10062/14186>
3. Kiisla A. Differences in Organizational Culture among Estonian Municipalities with Different Ethnic Compositions : *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*. 2018. No 11(2). pp. 27–51. URL: <https://cejnm.osu.cz/artkey/cjn-202304-0007>

Електронне наукове видання
комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКИХ СИСТЕМ: ДОСВІД, ТЕНДЕНЦІЇ, ПЕРСПЕКТИВИ

ЗБІРНИК МАТЕРІАЛІВ
XV ВСЕУКРАЇНСЬКОЇ ЩОРІЧНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
СТУДЕНТІВ І МОЛОДИХ НАУКОВЦІВ
25 квітня 2026 р., м. Харків (Україна)

Відповідальність за достовірність
інформації в тезах, точність назв, прізвищ і цитат несуть автори.

Відповідальна за випуск
кандидат наук з державного управління, доцент Л. В. Набока

Комп'ютерна верстка В. В. Богатова
Дизайн обкладинки М. М. Дац

Підписано до друку 25.06.2026
Гарнітура тип Arial. Ум.-друк. арк. 17,67. Обл.-вид. арк. 19,5. Зам. 211/26.

Системні вимоги:
Процесор Pentium-класа; ОС Windows 7/10;
дисковод CD-ROM; Acrobat Reader 10.
Об'єм даних 5,1 Мб.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
м. Харків, 61022, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК No 3367 від 13.01.2009 р.