МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

МІНІСТЕРСТВО ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

ДНП «Науково-практичний медичний РДЦ МОЗ України»

Національна академія статистики, обліку та аудиту

Інститут економіки промисловості НАН України

ГО «Інститут стратегій інноваційного розвитку і трансферу знань»

СИНЕРГІЯ
Громадська організація «Науково-освітній альянс «Синергія»»

Стамбульський університет Айдин (Istanbul Aydin University), Туреччина

Познанський технічний університет (Politechnika Poznańska), Польща

Казахський національний педагогічний університет імені Абая

Міжнародна науково-практична конференція

«МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ, ПРІОРИТЕТИ»

«12» червня 2026 року

м. Київ

ЄДНІСТЬ ЗНАНЬ ЗАРАДИ РОЗВИТКУ

ІННОВАЦІЇ СПІВПРАЦЯ РЕЗУЛЬТАТ

ВІДКРИТИЙ ДІАЛОГ СТАЛЕ МАЙБУТНЄ

Міністерство освіти і науки України
Державний університет
інформаційно-комунікаційних технологій

Міжнародна науково-практична конференції

«МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ, КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ, ПРІОРИТЕТИ»

12 червня 2026 року

ЗБІРНИК ТЕЗ

КИЇВ

2026

УДК 35.07(477):005.591.6
М 74

Модернізація публічного управління в Україні: сучасні виклики, концептуальне бачення, пріоритети : збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 12 червня 2026 р.). Київ : Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 2026.

Редакційна колегія:
АНТИПЕНКО Ірина, доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування ННІМП ДУІКТ
ГБУР Зоряна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування ННІМП ДУІКТ
ПУХКАЛ Олександр, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування ННІМП ДУІКТ
СТОРОЖЕНКО Ліна, кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування ННІМП ДУІКТ

Відповідальний за випуск:
АНТИПЕНКО Ірина, доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування ННІМП ДУІКТ

Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
(протокол № 6 від «12» червня 2026 р.).

У збірнику вміщено тези доповідей учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація публічного управління в Україні: сучасні виклики, концептуальне бачення, пріоритети», присвячені актуальним проблемам розвитку системи публічного управління та адміністрування, цифрової трансформації, забезпечення безпеки держави, післявоєнного відновлення, європейської інтеграції та впровадження сучасних управлінських практик.

Матеріали друкуються в авторській редакції. Відповідальність за зміст тез, достовірність наведених фактів, цитат, статистичних даних та дотримання принципів академічної доброчесності несуть автори.

© Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, 2026
© Автори тез, 2026

ЗМІСТ

Антипенко І.
РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ПРАВОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ 24

Атаманенко О.
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В КАРДІОЛОГІЇ, КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ, ПРІОРИТЕТИ 27

Ахмедов А., Рашидов С.
ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ВИКЛИК КОГНІТИВНІЙБЕЗПЕЦІ ТА ЦИФРОВІЙ ДОВІРІ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ 33

Бабій Ю., Маланчій М., Зайченко С.
КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРСЬКИХ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО 37

Білас М.
ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ РАМОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ДОСЛІДЖЕННІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ 42

Блищик О.
ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 44

Бобровська К.
ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ПОВЕРНЕННЯ НЕЗАКОННО ДЕПОРТОВАНИХ УКРАЇНСЬКИХ ДІТЕЙ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 47

Богопольський Г.
ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ 50

Борисенко О.
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 53

Гавкалова Н., Куніцин О.
HIGHER EDUCATION AS A SYSTEMIC CAPABILITY BUILDER FOR THE CIRCULAR ECONOMY 55

Гаркуша В.
ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ ЯК СКЛАДОВОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 58

Гбур З.
РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДПП У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ 61

Глущенко Ю.
ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА 64

Гомоляко О.
МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ 67

Гончаренко В.
ЦИФРОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ 70

Гончарук О.
ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 72

Давидов Д.
Механізми громадського контролю у системі реалізації публічної політики 75

Данилевська О.
ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОФІЦІЙНИХ TELEGRAM-КАНАЛІВ ТА FACEBOOK-СТОРІНОК ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПОБУДОВИ ДОВІРИ ДО РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ 78

Дзюба Р.
ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ РЕГУЛЯТОРНОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ СПІЛЬНОГО РИНКУ ЄС 81

Донда О.
ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ 84

Єжеєв М.
ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ 87

Єременко В.
МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КОНТУР 90

Заза І.
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 93

Знак Ю.
ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІКИ СПІЛЬНОГО КОРИСТУВАННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 96

Золотухіна С.
МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ 98

Ігнатенко О.
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ ПРИ УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ 101

Кальниш Ю., Чубенко І., Карпов А.
ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЯКІСТЬ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ 105

Кальниш Ю., Крива М., Чугуй С.
КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ 108

Кальниш Ю., Чернін І.
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ МЕДИКО-ПСИХОЛОГІЧНОЮ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ ДОСВІД США І УКРАЇНИ 112

Канюка К.
ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК СКЛАДОВІ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 117

Карпеко Н.
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ПРОБЛЕМА ОЦІНЮВАННЯ, СТРАТЕГІЧНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ 122

Кирилко В.
ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 126

Клименко Б.
ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯН У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 129

Ковбан М.
ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВПЛИВ МЕДІА НА МОДЕРНІЗАЦІЮ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ 131

Ковтун О.
СТАЛИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 134

Козаков В., Демченко Д.
ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИКА ІННОВАЦІЙ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ 136

Козаков В., Помазун В.
ОСОБЛИВОСТІ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ 140

Кошова С.
ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОСМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: АСПЕКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 143

Кравець Б.
РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 145

Кравченко О.
ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ 150

Крейденко В.
ПАРЛАМЕНТСЬКИЙ ВИМІР МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 153

Крилов М.
СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ ВОДОВІДВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 156

Крилова І.
РИЗИКООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РЕГІОНАМИ: АДАПТАЦІЯ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ 160

Кузик Є.
АНАЛІЗ НАЦІОНАЛЬНИХ, РЕГІОНАЛЬНИХ ТА МІСЦЕВИХ ПРОГРАМ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ 163

Кукін І.
РОЗВИТОК СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ 166

Лаврова Т.
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРНОЇ МОДЕЛІ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ 170

Лісний М.
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ 173

Ліснича В.
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ 177

Любченко А.
МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ 180

Ляшук А.
ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ КІБЕРЗАГРОЗ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я 183

Ляшук Н.
ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 186

Макаренко О.
МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ 189

Матусова О.
ГРОМАДСЬКА АКТИВНІСТЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА : ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ РАД 192

Михайлюк І.
ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ОСНОВІ ДЕРЕВ ЯКОСТІ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 194

Молоторенко А.
МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ 197

Монастирська Ю.
ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ 201

Мужановський В.
НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В СФЕРІ РОЗВИТКУ ОЗДОРОВЧОЇ РУХОВОЇ АКТИВНОСТІ ГРОМАДЯНИНА 204

Неділська В.
ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ: КОГНІТИВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ЕПОХУ АЛГОРИТМІЗАЦІЇ 209

Нестор О.
Інституційний компонент реалізації Європейського зеленого курсу 212

Палагусинець Р.
СИНХРОНІЗАЦІЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ПОЛЯ УКРАЇНИ ТА ЄС:
ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИРІШЕННЯ 214

Панченко О., Антонов В.
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ПОДОЛАННІ ТРАВМИ ВІЙНИ 217

Панченко О., Гуменюк В.
ОСОБИСТІСТЬ КІБЕРПАЦІЄНТА В МІЛІТАРНОМУ КОНТЕКСТІ.....223

Панченко О., Жогіна О.
РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ
МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ 229

Панченко О., Кандаурова Т.
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ЯК ОСНОВА
СТАЛОГО ТА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ 234

Панченко О., Сердюк І.
УПРАВЛІНСЬКІ ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ
ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА АБІЛІТАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ.....239

Панченко О.
ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У СИСТЕМІ СТІЙКОГО ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ
СУСПІЛЬСТВА.....244

Пархоменко-Куцевіл О.
ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК
ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ 249

Пилипенко А.
ЦИФРОВА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ
ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 252

Пухкал О.
ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ
СТІЙКОСТІ 255

Плєхова А.
ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
ПОЛІТИЧНИХ ПАРТІЙ В УКРАЇНІ.....258

Ребрик М.
Інноваційні цифрові інструменти у механізмах державної соціально-
економічної політики.....261

Савков А.
ДО ПРОБЛЕМ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ 264

Садовський О.
ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ: АДАПТАЦІЯ РЕФОРМ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ 269

Салов А.
NSTITUTIONALIZATION OF SOVEREIGN LARGE LANGUAGE MODELS (LLM) IN PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE: CHALLENGES, CONCEPTUAL VISION AND PRIORITIES 272

Сичов В.
ЦИФРОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ 274

Солодовнік Д.
КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ ВИКЛИКІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ 277

Срібна О.
УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ 280

Стахов В.
АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ НА ШЛЯХУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ 284

Стороженко Л.
НЕТОКРАТИЗМ І НОВІ ЦЕНТРИ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА 287

Хмара В.
ІННОВАЦІЙНІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ 291

Чмир Є.
ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 294

Шаманська Л.
ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БЕЗПЕКОВИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ 296

Шевченко Л.
ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ 299

Шульга Д.
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ З РФ 304

Щепанський Е., Гоменюк В.
ЕКОЛОГІЧНІ НАСЛІДКИ ВІЙНИ ЯК ВИКЛИК ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ 307

Яйченя Д.
АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ.....311

Яковлєв С.
ЦИФРОВА КОМУНІКАЦІЯ ОСВІТНЬОЇ РЕФОРМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: БЕЗПЕКОВИЙ І ДЕЗІНФОРМАЦІЙНИЙ КОНТУР.....314

ВІТАЛЬНЕ СЛОВО

Шановні науковці, освітяни, представники органів державної влади та місцевого самоврядування, громадянського суспільства, міжнародні партнери, аспіранти, здобувачі вищої освіти!

Від імені Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій щиро вітаю учасників Міжнародної науково-практичної конференції **«Модернізація публічного управління в Україні: сучасні виклики, концептуальне бачення, пріоритети»** та читачів цього збірника наукових тез.

Сучасний етап розвитку України характеризується масштабними суспільними трансформаціями, зумовленими наслідками повномасштабної війни, процесами європейської інтеграції, цифровою трансформацією держави, необхідністю відновлення національної економіки та зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади. За цих умов особливого значення набуває пошук ефективних моделей публічного управління, здатних забезпечити стійкість державних інституцій, високу якість управлінських рішень, відкритість влади та належне реагування на новітні виклики.

Публічне управління сьогодні є не лише сферою реалізації державної політики, а й ключовим механізмом формування майбутнього країни. Саме тому питання модернізації управлінських процесів, удосконалення нормативно-правових засад діяльності органів влади, розвитку цифрових сервісів, впровадження інноваційних управлінських технологій, зміцнення кадрового потенціалу публічної служби та розширення участі громадян у процесах прийняття рішень перебувають у центрі уваги наукової спільноти та практиків.

Конференція стала важливим майданчиком для конструктивного діалогу між представниками науки, освіти, державного сектору, місцевого самоврядування, бізнесу та громадськості. Представлені у збірнику наукові праці відображають широкий спектр актуальних проблем і перспектив розвитку публічного управління в Україні, містять результати сучасних досліджень, авторські концепції, практичні рекомендації та інноваційні підходи до вирішення завдань державотворення й суспільного розвитку.

Особливо цінним є те, що учасники конференції розглядають проблематику модернізації публічного управління крізь призму європейських цінностей, принципів належного врядування, цифровізації, безпеки, сталого розвитку та післявоєнного відновлення України. Такий міждисциплінарний підхід сприяє формуванню нових наукових ідей та практичних рішень, здатних посилити ефективність функціонування системи публічної влади.

Висловлюю щиру вдячність усім авторам, учасникам та організаторам конференції за активну наукову позицію, професіоналізм і вагомий внесок у розвиток вітчизняної науки та практики публічного управління.

Переконаний, що матеріали цього збірника стануть корисним джерелом нових знань, сприятимуть подальшим науковим дослідженням, професійним дискусіям та виробленню ефективних управлінських рішень, необхідних для успішного розвитку України.

Бажаю всім учасникам творчого натхнення, нових наукових здобутків, плідної співпраці та успішної реалізації найамбітніших професійних і суспільно значущих проєктів.

З повагою, Володимир ШУЛЬГА
Ректор Державного університету
інформаційно-комунікаційних технологій,
доктор історичних наук, професор

Шановні учасники конференції!

Сучасний світ переживає період безпрецедентних технологічних змін, які докорінно трансформують не лише економіку чи соціальні відносини, а й саму природу публічного управління. Цифрові технології, штучний інтелект, великі дані, кіберфізичні системи та глобальні інформаційні мережі стають невід'ємними елементами функціонування державних інституцій, визначаючи нові стандарти ефективності, прозорості та взаємодії з громадянами.

Для України питання модернізації публічного управління сьогодні набуває особливого значення. В умовах воєнних викликів, необхідності забезпечення національної безпеки, післявоєнної відбудови та інтеграції до європейського простору державне управління повинно бути не лише ефективним, а й технологічно стійким, здатним швидко адаптуватися до нових умов та ризиків.

Саме тому надзвичайно важливим є поєднання досягнень управлінської науки, інформаційних технологій та інноваційних рішень. Сучасна держава потребує нових підходів до організації управлінських процесів, захисту критичної інформаційної інфраструктури, використання цифрових сервісів, розвитку аналітичних систем підтримки прийняття рішень та забезпечення кіберстійкості органів публічної влади.

Тематика конференції об'єднує широке коло наукових і практичних питань, пов'язаних із пошуком ефективних моделей управління в умовах суспільних трансформацій. Особливу цінність становить міждисциплінарний характер представлених досліджень, який дозволяє розглядати сучасні виклики комплексно – через поєднання правових, управлінських, соціальних, безпекових та технологічних аспектів.

Наука завжди була і залишається джерелом інноваційних рішень для розвитку держави. Саме наукові дослідження створюють інтелектуальне підґрунтя для формування сучасної державної політики, удосконалення управлінських механізмів та впровадження нових технологій у діяльність органів влади. Переконаний, що результати наукових пошуків, представлені у цьому збірнику, стануть вагомим внеском у розвиток публічного управління та сприятимуть подальшому зміцненню інституційної спроможності України.

Щиро дякую організаторам конференції, авторам наукових праць та всім учасникам за професіоналізм, наукову активність і небайдужість до майбутнього нашої держави.

Бажаю всім плідної роботи, нових наукових ідей, конструктивних дискусій та успішної реалізації проєктів, спрямованих на розвиток інноваційної, безпечної та технологічно розвиненої України.

Олександр КОРЧЕНКО
Перший проректор
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,
член-кореспондент НАН України,
доктор технічних наук, професор,
лауреат Державної премії України в галузі науки і техніки,
Заслужений діяч науки і техніки України

Шановні колеги!

Від імені кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій рада вітати учасників Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація публічного управління в Україні: сучасні виклики, концептуальне бачення, пріоритети» та представити збірник тез, підготовлений за результатами її роботи.

Сьогодні система публічного управління перебуває в центрі масштабних суспільних перетворень. Від якості управлінських рішень, професійності публічних службовців, здатності державних інституцій швидко реагувати на зміни та працювати в умовах невизначеності залежить не лише ефективність реалізації державної політики, а й довіра громадян до влади, стійкість держави та успішність її розвитку.

Саме тому надзвичайно важливим є формування сучасного наукового середовища, у якому народжуються нові ідеї, концепції та підходи до розв'язання актуальних проблем державотворення. Наукова дискусія, заснована на поєднанні теоретичних напрацювань і практичного досвіду, залишається одним із найефективніших інструментів пошуку рішень для складних управлінських завдань сучасності.

Тематика конференції охоплює широке коло питань: розвиток публічного управління в умовах безпекових викликів, цифрової трансформації та повоєнного відновлення; удосконалення механізмів взаємодії влади і громадянського суспільства; впровадження інноваційних технологій управління; формування сучасного лідерства та зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади. Особливо цінним є те, що до обговорення цих проблем долучилися представники різних наукових шкіл, закладів освіти, державних установ та громадських організацій.

Матеріали, вміщені у цьому збірнику, демонструють різноманітність наукових підходів, актуальність дослідницьких пошуків і прагнення наукової спільноти зробити свій внесок у розвиток сучасної системи публічного управління України. Переконана, що представлені результати досліджень стануть підґрунтям для подальших наукових дискусій, нових проєктів і практичних управлінських рішень.

Щиро дякую всім авторам за змістовні наукові напрацювання, членам організаційного комітету – за професійну підготовку конференції, а учасникам – за небайдужість до майбутнього української держави та розвиток науки публічного управління.

Бажаю кожному нових професійних звершень, плідної співпраці, цікавих дослідницьких ідей та успішної реалізації всіх наукових ініціатив.

Ірина АНТИПЕНКО
Завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,
доктор наук з державного управління, доцент,
голова організаційного комітету конференції

Шановні учасники конференції!

Щиро вітаю наукову спільноту, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, експертів, викладачів, аспірантів і студентів, які об'єдналися для обговорення актуальних питань розвитку публічного управління в межах конференції «Модернізація публічного управління в Україні: сучасні виклики, концептуальне бачення, пріоритети».

Україна сьогодні перебуває на етапі глибоких суспільних перетворень, коли від якості державного управління значною мірою залежить успішність реалізації реформ, ефективність використання національних ресурсів, темпи відновлення країни та добробут громадян. В умовах війни, масштабної реконструкції інфраструктури, зміцнення фінансової стійкості держави та виконання євроінтеграційних зобов'язань особливого значення набуває пошук нових підходів до формування та реалізації публічної політики.

Важливою складовою цих процесів є наукове забезпечення державотворчих змін. Саме академічна спільнота формує концептуальні засади майбутніх реформ, пропонує сучасні моделі врядування та здійснює експертний супровід трансформаційних процесів. Відкритий діалог між наукою, владою та суспільством створює необхідні передумови для вироблення обґрунтованих управлінських рішень, здатних відповідати викликам сьогодення.

Особливо актуальними нині є питання підвищення ефективності бюджетної політики, забезпечення прозорості використання публічних фінансів, розвитку місцевого самоврядування, удосконалення механізмів стратегічного планування та зміцнення інституційної спроможності органів влади. Саме від якості цих процесів залежить успішність реалізації державних програм, відновлення територій та забезпечення сталого розвитку України.

Переконаний, що представлені у збірнику тези є свідченням високого наукового потенціалу українських і зарубіжних дослідників, їхньої активної громадянської позиції та прагнення долучитися до формування сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на потреби людини, громади та держави.

Щиро дякую організаторам конференції за створення фахового майданчика для наукового обговорення актуальних проблем державного розвитку, а авторам і учасникам – за змістовні наукові напрацювання та конструктивний професійний діалог.

Бажаю всім плідної роботи, нових наукових здобутків, успішної реалізації професійних ініціатив та вагомих результатів у справі розбудови ефективної, відповідальної та сучасної системи публічного управління України.

Валерій ГНАТЕНКО
Народний депутат України,
член Комітету з питань бюджету Верховної Ради України,
доктор наук з державного управління

Шановні учасники Міжнародної науково-практичної конференції!

Щиро вітаю науковців, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, експертів, викладачів, аспірантів і студентську молодь з нагоди проведення конференції «Модернізація публічного управління в Україні: сучасні виклики, концептуальне бачення, пріоритети».

Розвиток сучасної держави неможливий без ефективного управління, здатного забезпечувати якісні зміни в усіх сферах суспільного життя. Сьогодні Україна одночасно вирішує складні завдання захисту державності, відновлення зруйнованої інфраструктури, модернізації економіки та адаптації до європейських стандартів врядування. У цих умовах особливої ваги набувають питання формування сучасної системи публічного управління, яка має бути гнучкою, професійною, відповідальною та орієнтованою на потреби громадян.

Одним із ключових напрямів таких перетворень є розвиток транспортної та інфраструктурної сфери. Саме якісна інфраструктура забезпечує економічну стійкість держави, сприяє регіональному розвитку, зміцнює логістичні зв'язки між громадами та створює умови для залучення інвестицій. Водночас ефективна реалізація інфраструктурних проєктів потребує сучасних управлінських підходів, стратегічного планування, прозорості прийняття рішень та належної взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Сьогодні перед науковою та професійною спільнотою постає відповідальне завдання – вироблення нових підходів до управління процесами відновлення та розвитку України. Саме наукові дослідження дозволяють формувати обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення державної політики, підвищення ефективності діяльності органів влади та впровадження кращих європейських практик у сфері публічного управління.

Приємно відзначити, що конференція об'єднала представників різних наукових шкіл і практичних сфер діяльності навколо спільної мети – пошуку рішень, які сприятимуть зміцненню інституційної спроможності держави та підвищенню якості управління на всіх рівнях.

Переконаний, що наукові праці, представлені у цьому збірнику, стануть важливим джерелом нових ідей, професійних дискусій та практичних рекомендацій для подальшого розвитку системи публічного управління України.

Бажаю всім учасникам конференції плідної роботи, конструктивного обговорення, нових професійних контактів, успішної реалізації наукових ініціатив та вагомих здобутків на благо нашої держави.

Володимир КРЕЙДЕНКО
Народний депутат України,
заступник голови Комітету Верховної Ради України
з питань транспорту та інфраструктури,
кандидат наук з державного управління

Шановні друзі!

Щиро вітаю науковців, викладачів, представників органів державної влади та місцевого самоврядування, аспірантів, здобувачів вищої освіти та всіх, хто долучився до роботи конференції «Модернізація публічного управління в Україні: сучасні виклики, концептуальне бачення, пріоритети».

Сучасне публічне управління дедалі більше потребує рішень, які ґрунтуються не лише на політичній доцільності чи управлінському досвіді, а й на достовірних даних, науковому аналізі та об'єктивному оцінюванні суспільних процесів. Саме тому особливого значення набуває інтеграція науки, статистики, аналітики та управлінської практики у процес формування державної політики.

Україна сьогодні переживає складний період масштабних трансформацій, пов'язаних із забезпеченням національної стійкості, відновленням економіки, модернізацією державних інституцій та реалізацією європейського курсу розвитку. Ефективне управління цими процесами неможливе без якісного інформаційно-аналітичного забезпечення, сучасних методів прогнозування та використання доказового підходу під час прийняття управлінських рішень.

В умовах зростаючої складності суспільних процесів особливої ваги набувають питання стратегічного планування, оцінювання результативності державної політики, розвитку людського капіталу, цифровізації управлінських процесів та підвищення якості публічних послуг. Саме наукові дослідження дозволяють сформувати системне бачення цих проблем та запропонувати ефективні механізми їх вирішення.

Приємно відзначити, що конференція об'єднала представників різних галузей знань і практичної діяльності, створивши платформу для професійного обміну думками щодо майбутнього публічного управління в Україні. Представлені у збірнику наукові праці засвідчують високий рівень сучасних досліджень та прагнення наукової спільноти брати активну участь у формуванні інтелектуальних засад державного розвитку.

Переконаний, що результати наукових дискусій сприятимуть удосконаленню управлінських механізмів, розвитку аналітичної культури в системі державного управління та впровадженню сучасних підходів до прийняття рішень на всіх рівнях публічної влади.

Висловлюю щиру вдячність організаторам конференції за важливу ініціативу, а її учасникам – за відданість науці, професійну активність і прагнення до пошуку нових рішень для розвитку України.

Бажаю всім плідної роботи, творчого натхнення, конструктивних дискусій, нових наукових досягнень і подальших успіхів у професійній діяльності.

Олександр ОСАУЛЕНКО
Ректор Національної академії статистики, обліку та аудиту,
академік Національної академії наук України,
заслужений економіст України,
державний службовець 1-го рангу,
доктор наук з державного управління, професор

Dear colleagues, distinguished scholars, researchers, public administration practitioners, representatives of governmental and local authorities, and students!

It is my great pleasure to welcome you to the International Scientific and Practical Conference «Modernization of Public Administration in Ukraine: Contemporary Challenges, Conceptual Vision, Priorities».

In an era marked by profound global transformations, public administration systems face unprecedented challenges that require innovative thinking, evidence-based policymaking, and effective institutional responses. The accelerating pace of technological development, geopolitical instability, economic uncertainty, demographic shifts, and the growing expectations of citizens compel governments around the world to rethink traditional governance models and adopt more adaptive, transparent, and resilient approaches.

For Ukraine, these challenges are particularly significant. The country's ongoing efforts toward democratic consolidation, post-war recovery, sustainable development, and European integration create a unique context for advancing public administration reforms. Such transformations require not only political commitment but also strong scientific foundations, professional expertise, and continuous dialogue between academia and practitioners.

Conferences such as this provide an invaluable platform for exchanging knowledge, sharing best practices, and fostering international academic cooperation. They enable researchers and experts from different countries and disciplines to engage in meaningful discussions on the future of governance, public policy, institutional development, digital transformation, and public sector innovation.

The collection of conference papers reflects the diversity of contemporary scholarly perspectives and demonstrates a shared commitment to addressing complex public governance challenges. I am confident that the ideas, analyses, and recommendations presented by the contributors will enrich academic discourse and contribute to the development of more effective public administration systems both in Ukraine and internationally.

I would like to express my sincere appreciation to the organizers for bringing together such a distinguished community of scholars and practitioners. I also extend my gratitude to all authors and participants whose research and professional experience make this conference a valuable intellectual forum.

May this conference inspire fruitful discussions, new partnerships, innovative research initiatives, and practical solutions that will contribute to the advancement of public governance and sustainable societal development.

I wish all participants a productive conference, insightful exchanges, and continued success in their academic and professional endeavors.

Osman GÜLTEKİN
PhD in Social and Economic Sciences, Associate Professor
Department of Political Science and International Relations
Faculty of Economics and Administrative Sciences
Istanbul Aydın University, Republic of Türkiye

Щиро вітаю науковців, державних службовців, представників органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій, громадянського суспільства, аспірантів і студентів, які долучилися до обговорення актуальних питань розвитку системи публічного управління в Україні.

Сучасний етап розвитку нашої держави характеризується безпрецедентними викликами, пов'язаними з воєнною агресією, необхідністю післявоєнного відновлення, реалізацією євроінтеграційного курсу та поглибленням міжнародного співробітництва. У цих умовах особливого значення набуває формування ефективної, прозорої та відповідальної системи публічного управління, здатної забезпечувати стійкість державних інституцій, результативність управлінських рішень та високий рівень довіри суспільства.

Модернізація публічного управління є одним із ключових чинників зміцнення національної безпеки, соціально-економічного розвитку та інтеграції України до європейського та світового простору. Вона передбачає впровадження сучасних підходів до стратегічного планування, цифрової трансформації, розвитку людського капіталу, удосконалення нормативно-правового регулювання та посилення інституційної спроможності органів державної влади. Особливо важливим є те, що дана конференція об'єднує представників науки і практики, створюючи платформу для професійного діалогу, обміну досвідом та вироблення інноваційних рішень щодо вдосконалення державного управління. Матеріали збірника відображають широкий спектр актуальних досліджень і практичних рекомендацій, які можуть стати вагомим внеском у формування сучасної моделі врядування в Україні.

У контексті міжнародної взаємодії слід підкреслити, що якість публічного управління безпосередньо впливає на спроможність держави ефективно представляти свої інтереси на міжнародній арені, реалізовувати спільні проєкти з партнерами та забезпечувати виконання міжнародних зобов'язань. Саме тому розвиток професійної управлінської культури та впровадження найкращих світових практик є стратегічним пріоритетом для України. Висловлюю щиру вдячність організаторам конференції та всім авторам наукових праць за їхній внесок у розвиток наукової думки, підготовку практичних рекомендацій та зміцнення інтелектуального потенціалу нашої держави.

Бажаю учасникам конференції плідної роботи, змістовних дискусій, нових наукових ідей, професійного зростання та успішної реалізації всіх ініціатив, спрямованих на модернізацію публічного управління та розбудову сильної, демократичної й європейської України.

Ростислав ПАЛАГУСИНЕЦЬ
доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент,
заступник Постійного представника України
при міжнародних організаціях у Відні

Шановні науковці, практики, представники органів державної влади та місцевого самоврядування, аспіранти, студенти й усі учасники Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація публічного управління в Україні: сучасні виклики, концептуальне бачення, пріоритети»!

Щиро вітаю вас із проведенням цієї важливої наукової події, яка об'єднала фахівців з різних галузей знань та практичної діяльності навколо актуальних питань розвитку системи публічного управління в Україні.

Сьогодні наша держава проходить складний, але надзвичайно важливий етап трансформації. В умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення та реалізації стратегічного курсу на членство в Європейському Союзі особливого значення набувають ефективність державних інституцій, якість управлінських рішень, професійність кадрів та здатність держави відповідати на сучасні виклики. Саме тому модернізація публічного управління є не лише науковою проблемою, а й ключовою передумовою забезпечення стійкості, безпеки та сталого розвитку України.

Тематика конференції охоплює широкий спектр питань – від удосконалення нормативно-правового забезпечення, цифрової трансформації та розвитку людського капіталу до підвищення ефективності державної політики у сфері охорони здоров'я, освіти, економіки, екології та інфраструктури. Представлені у збірнику матеріали демонструють високий науковий рівень досліджень, глибину аналітичного підходу та прагнення авторів запропонувати практичні рішення для вдосконалення системи публічного управління.

Особливо цінним є поєднання теоретичних напрацювань із прикладними рекомендаціями, які можуть бути використані у діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, закладів освіти та громадських організацій. Саме така синергія науки, освіти та практики створює підґрунтя для формування сучасної моделі врядування, орієнтованої на потреби людини, суспільства та держави.

Висловлюю щиру подяку організаторам конференції, членам організаційного комітету, науковим керівникам і всім авторам за їхню працю, професіоналізм та вагомий внесок у розвиток наукової думки. Переконана, що результати конференції стануть джерелом нових ідей, конструктивних дискусій і практичних ініціатив, спрямованих на зміцнення інституційної спроможності України.

Бажаю всім учасникам натхнення, творчих здобутків, успішної реалізації наукових і професійних задумів, плідної співпраці та нових досягнень на благо України.

Леся ГАЛУШКІНА,
співзасновниця Громадської організації
«Науково-освітній альянс "Синергія"»,
магістр права, магістр державного управління

Шановні учасники Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація публічного управління в Україні: сучасні виклики, концептуальне бачення, пріоритети»!

Щиро вітаю вас із початком роботи нашої конференції, яка об'єднала науковців, представників органів державної влади, місцевого самоврядування, освітян, експертів та практиків для обговорення актуальних питань розвитку системи публічного управління в Україні.

Сьогодні модернізація публічного управління є однією з ключових передумов успішного функціонування держави, особливо в умовах воєнних викликів, масштабних суспільних трансформацій та європейської інтеграції. Від ефективності управлінських рішень, якості державних інституцій та здатності впроваджувати інноваційні підходи залежить не лише стійкість держави, а й темпи її відновлення та подальшого розвитку.

Особливого значення набувають питання цифровізації, прозорості, підзвітності, стратегічного планування, розвитку людського капіталу та впровадження сучасних управлінських практик. Саме науковий діалог і обмін практичним досвідом створюють основу для формування ефективних рішень, здатних забезпечити якісні зміни у сфері публічного управління.

Переконана, що результати конференції стануть вагомим внеском у розвиток наукової думки, сприятимуть виробленню нових підходів до вдосконалення системи державного управління та стануть підґрунтям для подальшої міжнародної та міжінституційної співпраці.

Бажаю всім учасникам плідної роботи, змістовних дискусій, нових професійних контактів та успішної реалізації спільних наукових і практичних ініціатив.

Оксана КОВТУН
проректор з міжнародних зв'язків та проєктної діяльності,
професор кафедри економіки,
доктор економічних наук, доцент

РЕЗОЛЮЦІЯ
Міжнародної науково-практичної конференції
«МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ:
СУЧАСНІ ВИКЛИКИ,
КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ, ПРІОРИТЕТИ»
12 червня 2026 року, м. Київ

12 червня 2026 року на базі Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій відбулася Міжнародна науково-практична конференція «Модернізація публічного управління в Україні: сучасні виклики, концептуальне бачення, пріоритети», організована за участю провідних закладів вищої освіти, наукових установ, органів державної влади, міжнародних партнерів, представників громадянського суспільства та здобувачів вищої освіти.

Учасники конференції обговорили актуальні проблеми та перспективи модернізації системи публічного управління в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення держави, цифрової трансформації, європейської інтеграції, забезпечення національної безпеки, розвитку людського капіталу, кібербезпеки, охорони здоров'я, інформаційної політики та інноваційного розвитку.

За результатами пленарного та секційних засідань учасники конференції ухвалили таку резолюцію:

1. Визнати модернізацію системи публічного управління одним із ключових чинників забезпечення національної стійкості, безпеки держави, ефективного повоєнного відновлення та європейської інтеграції України.
2. Підтримати необхідність подальшого реформування публічного управління на засадах верховенства права, децентралізації, людиноцентризму, відкритості та прозорості, цифрової трансформації та належного врядування.
3. Рекомендувати органам державної влади та органам місцевого самоврядування:
   - удосконалювати механізми стратегічного планування та вироблення публічної політики;
   - забезпечувати розвиток цифрових сервісів та цифрової інфраструктури публічного управління;
   - впроваджувати сучасні механізми управління ризиками в умовах воєнного стану;
   - розширювати практики електронної демократії та цифрової участі громадян у процесах ухвалення управлінських рішень;
   - посилювати інформаційну та кібербезпеку публічного сектору.
4. Вважати пріоритетними напрямами розвитку системи публічного управління:
   - цифровізацію адміністративних послуг;
   - розвиток електронного документообігу;
   - впровадження технологій штучного інтелекту та аналітики даних у публічному секторі;
   - формування суверенних цифрових рішень та безпечних інформаційних платформ;
   - розвиток цифрових компетентностей публічних службовців;
   - впровадження механізмів публічно-приватного партнерства;
   - децентралізацію влади і управління;
   - розвиток партисипаторної демократії.

5. Акцентувати увагу на необхідності формування сучасної кадрової політики у сфері публічного управління, спрямованої на:

– розвиток лідерського потенціалу;
– підвищення професійної компетентності публічних службовців;
– впровадження інноваційних підходів до управління людськими ресурсами;
– зміцнення інституційної спроможності органів влади.

6. Підтримати розвиток міжсекторальної взаємодії держави, бізнесу, науки та громадянського суспільства для реалізації проєктів післявоєнного відновлення, розвитку інноваційної економіки та забезпечення сталого розвитку України.

7. Визнати важливість інтеграції європейських стандартів публічного управління, гармонізації національного законодавства із законодавством Європейського Союзу та впровадження кращих міжнародних практик врядування.

8. Рекомендувати посилити публічну політику у сферах:
– розвитку людського капіталу як основи відновлення України;
– цифровізації системи охорони здоров'я;
– охорони психічного здоров'я населення;
– медико-психологічної реабілітації ветеранів війни.

9. Підтримати подальші наукові дослідження щодо:
– інституційної модернізації системи публічного управління;
– інституційної спроможності системи публічного управління;
– електронної демократії та цифрового врядування;
– кібербезпеки публічного сектору;
– інформаційної безпеки суспільства;
– інноваційних моделей управління в умовах глобальних трансформацій.

10. Рекомендувати закладам вищої освіти розширювати міжнародну наукову співпрацю, академічну мобільність, спільні дослідницькі проєкти та практикоорієнтовану підготовку фахівців для сфери публічного управління та адміністрування.

Учасники конференції висловлюють подяку Державному університету інформаційно-комунікаційних технологій, співорганізаторам, науковому та організаційному комітетам за високий рівень підготовки й проведення заходу та підтверджують готовність до подальшої наукової співпраці задля розвитку сучасної системи публічного управління України.

Резолюцію схвалено учасниками Міжнародної науково-практичної конференції «Модернізація публічного управління в Україні: сучасні виклики, концептуальне бачення, пріоритети»

12 червня 2026 року, м. Київ

УДК 35.07:340.13(477)

Ірина АНТИПЕНКО
доктор наук з державного управління, доцент,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

Iryna ANTYPENKO
Doctor of Public Administration, Associate Professor,
Head of the Department of Public Administration and Management
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

РЕФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ПРАВОВІ ТА УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ

PUBLIC ADMINISTRATION REFORM IN UKRAINE: MODERN LEGAL AND ADMINISTRATIVE APPROACHES

Постановка проблеми. В умовах глобалізаційних процесів, цифрової трансформації суспільства та реалізації євроінтеграційного курсу України особливої актуальності набуває питання модернізації системи державного управління. Сучасні виклики, пов’язані з необхідністю забезпечення ефективного врядування, підвищення якості публічних послуг, зміцнення демократичних інститутів та реалізації заходів повоєнного відновлення держави, вимагають переосмислення традиційних підходів до організації діяльності органів державної влади.

Протягом останніх років в Україні реалізується комплекс реформ, спрямованих на вдосконалення системи публічного управління, розвиток місцевого самоврядування, цифровізацію управлінських процесів та наближення національної моделі врядування до європейських стандартів. Водночас залишаються актуальними проблеми надмірної бюрократизації, недостатньої координації між органами влади, потреби у підвищенні професійної компетентності державних службовців та забезпеченні ефективного нормативно-правового регулювання управлінської діяльності. За таких умов особливого значення набуває дослідження сучасних правових та управлінських підходів до реформування державного управління в Україні.

Виклад основного матеріалу. Реформування державного управління є одним із ключових напрямів модернізації держави та важливою умовою забезпечення її сталого розвитку. У науковій літературі державне управління розглядається як цілеспрямований організуючий вплив держави на суспільні процеси, спрямований на реалізацію публічних інтересів, забезпечення прав і свобод громадян та створення належних умов для соціально-економічного розвитку країни [1, с. 23–29].

Сучасні підходи до реформування державного управління ґрунтуються на концепціях належного врядування (good governance), нового публічного менеджменту (New Public Management) та мережевого врядування (Network Governance). Відповідно до принципів належного врядування діяльність органів влади повинна базуватися на відкритості, підзвітності, ефективності, законності та орієнтації на потреби громадян [2, с. 34–39]. Саме тому сучасна модель державного управління поступово трансформується від традиційної бюрократичної системи до людиноцентричної моделі врядування, у якій громадянин виступає не лише об’єктом управлінського впливу, а й активним учасником процесу вироблення та реалізації державної політики.

Важливим напрямом реформування державного управління в Україні стала децентралізація влади. Реалізація реформи місцевого самоврядування сприяла передачі значної частини повноважень і фінансових ресурсів від центральних органів влади до територіальних

громад. Такий підхід відповідає принципу субсидіарності, який є одним із базових принципів європейського врядування. Завдяки реформі громади отримали додаткові можливості для самостійного вирішення питань місцевого значення, розвитку інфраструктури та надання якісних публічних послуг населенню [3, с. 112–118].

Суттєве значення для модернізації державного управління має вдосконалення нормативно-правової бази. Сучасне законодавство повинно забезпечувати прозорість діяльності органів влади, чітке розмежування повноважень між різними рівнями управління, ефективний контроль за виконанням управлінських рішень та захист прав громадян. Особливу роль у цьому процесі відіграє гармонізація національного законодавства із правом Європейського Союзу, що є важливою складовою євроінтеграційного розвитку України.

Одним із ключових напрямів реформування державного управління виступає цифрова трансформація публічного сектору. Розвиток цифрового врядування дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, забезпечити оперативність прийняття рішень та покращити якість надання адміністративних послуг. Впровадження електронного документообігу, цифрової ідентифікації, автоматизованих інформаційних систем та електронних сервісів сприяє формуванню сучасної моделі державного управління, орієнтованої на потреби громадян [4, с. 52–61].

Важливим досягненням цифровізації стало впровадження електронних сервісів, які забезпечують дистанційну взаємодію громадян із державними органами. Завдяки цьому значно скорочується час отримання адміністративних послуг, мінімізуються корупційні ризики та підвищується рівень прозорості діяльності органів влади. Цифровізація також сприяє розвитку відкритих даних, що створює додаткові можливості для громадського контролю та підвищення підзвітності органів державної влади [4, с. 67–73].

Окремої уваги потребує реформування державної служби як одного з базових елементів системи державного управління. Ефективність діяльності органів влади безпосередньо залежить від професійного рівня державних службовців, їхньої компетентності, доброчесності та здатності адаптуватися до сучасних умов цифрової трансформації. У зв’язку з цим особливого значення набуває розвиток системи професійного навчання, підвищення кваліфікації та формування нових управлінських компетентностей, пов’язаних із цифровими технологіями, стратегічним плануванням та управлінням змінами [5, с. 145–152].

У сучасних умовах важливим напрямом модернізації державного управління є впровадження принципів відкритого врядування. Відкрите врядування передбачає прозорість діяльності органів влади, доступ громадян до публічної інформації, розвиток механізмів громадської участі та посилення підзвітності посадових осіб. Залучення громадськості до процесів прийняття управлінських рішень сприяє підвищенню їхньої легітимності та ефективності, а також зміцненню довіри громадян до державних інституцій [2, с. 41–47].

Особливої актуальності питання реформування державного управління набувають у контексті повоєнного відновлення України. Ефективне функціонування органів влади є необхідною умовою реалізації програм реконструкції інфраструктури, залучення міжнародної допомоги, відновлення економіки та забезпечення соціальної стабільності. Саме тому реформування системи державного управління повинно супроводжуватися впровадженням сучасних інструментів стратегічного планування, моніторингу та оцінювання результативності державної політики.

Попри значні досягнення, процес реформування державного управління супроводжується низкою проблем. Серед них варто виокремити недостатню узгодженість окремих нормативно-правових актів, нерівномірність цифрового розвитку територій, обмеженість фінансових ресурсів, недостатній рівень цифрових компетентностей окремих категорій державних службовців та необхідність подальшого вдосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії. Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу, заснованого на поєднанні правових, організаційних та технологічних інструментів модернізації публічного сектору.

Висновки і пропозиції. Отже, реформування державного управління в Україні є стратегічним напрямом модернізації держави та важливою передумовою її успішного розвитку в умовах цифрової трансформації та європейської інтеграції. Проведені реформи сприяли вдосконаленню системи публічної влади, розвитку місцевого самоврядування, цифровізації управлінських процесів та підвищенню якості надання адміністративних послуг.

Водночас подальший розвиток системи державного управління потребує комплексного вдосконалення нормативно-правової бази, посилення інституційної спроможності органів влади та впровадження інноваційних управлінських підходів. Доцільним є подальше впровадження принципів належного врядування, розширення цифрових сервісів, розвиток електронної демократії, удосконалення системи стратегічного планування та підвищення професійного рівня державних службовців.

Перспективним напрямом подальших реформ має стати формування цифрової, відкритої та людиноцентричної моделі державного управління, здатної забезпечити ефективне реагування на сучасні виклики та відповідати європейським стандартам публічного врядування.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Атаманчук Г. В. Теорія державного управління : курс лекцій. 4-те вид. Київ : Омега-Л, 2014. 664 с.
2. SIGMA. The Principles of Public Administration. Paris : OECD/SIGMA, 2023. 278 p.
3. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. Київ : Вид-во УАДУ, 2008. 160 с.
4. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції та перспективи розвитку. Київ : НАДУ, 2020. 196 с.
5. Оболенський О. Ю. Публічне управління та державна служба : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2017. 344 с.

УДК 616.1:614.2

Олег АТАМАНЕНКО
завідувач відділення фізичної та реабілітаційної медицини ДНП «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ України», м. Київ, Заслужений лікар України

Олег АТАМАНЕНКО
Head of the Department of Physical and Rehabilitation Medicine State Non-Profit Enterprise «Scientific and Practical Medical Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of Ukraine», м. Kyiv, Honored Doctor of Ukraine

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ В КАРДІОЛОГІЇ, КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ, ПРІОРИТЕТИ

CURRENT CHALLENGES IN CARDIOLOGY, CONCEPTUAL VISION, PRIORITIES

Модернізація публічного управління – це процес системного оновлення та реформування органів державної влади та місцевого самоврядування з метою підвищення їхньої ефективності, прозорості та орієнтації на потреби громадян. Вона передбачає відхід від старої бюрократичної (авторитарної) моделі та перехід до демократичного, сервісного управління. Сучасне оновлення державного сектору базується на кількох фундаментальних напрямах:

- цифровізація: впровадження штучного інтелекту, великих даних (Big Data), блокчейну та онлайн-платформ для надання держпослуг (як-от портал Дія);
- сервісна держава: зміна філософії діяльності, де громадянин є клієнтом, а держава – надавачем якісних послуг;
- децентралізація: передача повноважень, фінансів та відповідальності від центральних органів влади до місцевих громад;
- прозорість та антикорупція: забезпечення відкритості у прийнятті рішень та відкритий доступ до публічних даних;
- розвиток кадрового потенціалу: реформа державної служби, залучення професійних менеджерів та лідерів.

Що таке життя? Життя – це мабуть, найбільша таємниця, яку кожен із нас намагається розгадати щодня. Життя людини – це процес існування біологічного організму, який реалізує себе через суспільні відносини, культуру та свідому діяльність. Без біологічної життя неможливо фізично, а без соціуму воно втрачає свою людську сутність.

Згідно з міжнародним правом та Конституцією України (Стаття №27), життя людини є найвищою соціальною цінністю. Обов'язок держави – захищати життя людини. Людина, та її здоров'я, честь і безпека визначається в Україні найвищою соціальною цінністю (Стаття №3)**.** Ця стаття задає вектор для всіх інших законів країни, будь-які дії влади, реформи чи закони мають оцінюватися через призму того, чи безпечно це для життя людини. Конституція (Стаття №49**)** надає право на охорону здоров'я і забороняє скорочення мережі державних та комунальних закладів [1].

Давайте поставимо собі питання?

Де знаходиться найбільша загроза для українців. Хто і що являється викрадачем їхніх життів?

Загроза людських життів та свободи звичайно пов'язана з нинішньою війною і ми знаємо де знаходиться ворог. Але є і інша прихована загроза, «тихий убивця» українців.

З метою вивчення даного питання та аналізу деяких показників здоров'я населення, котрі впливають на демографію населення та в подальшому визначитись, що робити зануримось в статистичні показники.

Основними показниками здоров'я населення є показник смертності, інвалідності та показник тривалості і якості життя. Кожне суспільство судять за тим, як воно захищає своїх мешканців. Висока смертність – це вирок системі, яка не змогла зберегти їх життя.

Збір та аналіз медико-статистичних показників щодо серцево-судинних захворювань (ССЗ) за період 2020-2025р в Україні та безпосередньо у Києві має помітні особливості. Закон України № 2115-IX «Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни» від 3 березня 2022 року офіційно дозволив бізнесу та установам не подавати звітність під час діє воєнного стану, через що Держстат та інші відомства втратили повноту даних і офіційно призупинили оприлюднення більшості статистичних зрізів, аби не викривляти реальну картину та не розголошувати чутливу інформацію [2]. Показники 2020 року наведено в таблиці 1.

Таблиця 1

Стандартизований показник смертності за віком в Україні і в Європі в 2020 р. [3]

Показник	**Україна**	**Країни Євросоюзу**
Тривалість життя	73.3	81.0
Смертність населення усіх вікових групах на 100 000		
Усі причини смерті	948	560
Хвороби системи кровообігу	586	174
Ішемічна хвороба серця	399	60
Судинні ураження мозку	115	37
Інші хвороби системи кровообігу	72	77

Як свідчать наведені в таблиці 1 дані, тривалість життя в Україні у 2020р була на 7,7 року меншою ніж у країнах Європейського Союзу. А показник загальної смертності перевищував європейський на 68% . Структуру смертності в Україні наведено на рис. 1.

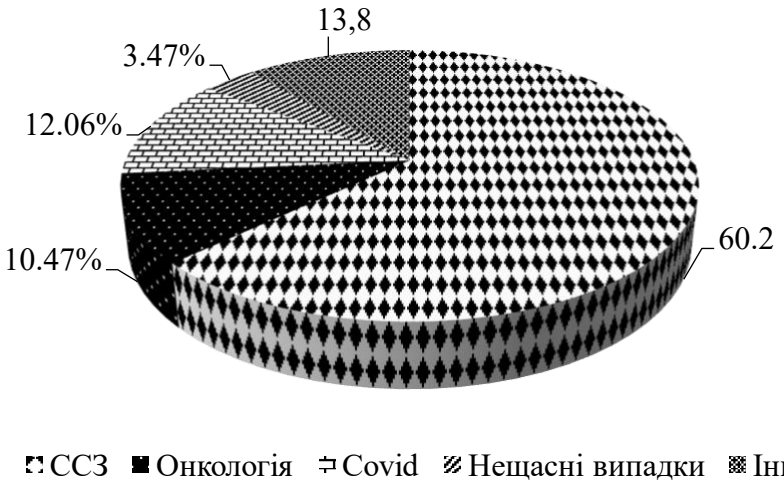

Рис.1. Структура смертності в Україні 2021 рік

Таким чином із загальної кількості померлих в 2021р., а це 714263 українців, щохвилинно помирав 1.36 житель. А щогодини від серцево-судинних захворювань помирало 49 жителів України в 2021р.

Серед померлих від серцево-судинних захворювань (449985 – 2021р) питома вага працездатного віку в 2021р становила 33.2% (149395-2021р). Це та група населення країни, яка переважно забезпечує функціонування економіки та здійснює відрахування до Пенсійного фонду. Наведені дані свідчать про надзвичайно високий рівень смертності від серцево-судинних захворювань в Україні. Масштаби втрат від ССЗ є значними та становлять серйозну

демографічну й соціально-економічну проблему. У зв'язку з цим серцево-судинні захворювання, які часто називають «тихим убивцею», потребують комплексного підходу до профілактики, ранньої діагностики та лікування на державному, медичному й суспільному рівнях. Для характеристики масштабів проблеми доцільно розглянути стандартизований за віком і статтю коефіцієнт смертності від хвороб системи кровообігу за 2020 р., наведений у таблиці 2.

Таблиця 2

Стандартизований за віком і статтю коефіцієнт смертності від хвороби системи кровообігу за 2020р (на 100 тис. нас.) [3]

Країна	**Серед усього населення**	**0-64р**
Україна	586	152
СНД	524	150
Польща	260	55
Велика Британія	122	33
Німеччина	164	28
Франція	94	19
Італія	126	19
Євросоюз	174	34

«Медицина – це мистецтво відтермінування смерті і зменшення страждання, бо кожне втрачене життя – це поразка людства» (Гіпократ) [4].

Кожне суспільство судять за тим, як воно захищає своїх мешканців. Висока смертність – це вирок системі, яка не змогла зберегти життя. Отже, незважаючи на сучасні виклики, зокрема війну як масштабний суспільний виклик, слід виходити з того, що й інший «ворог», з яким тривалий час бореться система охорони здоров'я, а саме високий рівень смертності від ССЗ, також може бути подоланий. У зв'язку з цим назріла потреба у створенні нового Закону України про охорону здоров'я. Можна почути думку, що це «не на часі». Однак про своє майбутнє необхідно думати вже сьогодні, оскільки зволікання може призвести до втрати можливостей у майбутньому. «Навіть найдовша дорога починається з першого кроку» (Лао-Цзи) [5].

Новий закон у сфері охорони здоров'я має ґрунтуватися на положеннях Конституції України та передбачати комплексний, системний і не вибірковий підхід до вирішення проблем громадського здоров'я. Важливо, щоб його положення охоплювали не лише медичні, а й соціально-економічні аспекти, оскільки стан здоров'я населення безпосередньо впливає на економічний розвиток держави.

В сьогоднішній військовий час медична сфера фінансується в межах базових потреб, переважно для забезпечення критичної інфраструктури, невідкладної медицини та військової допомоги та значною мірою підтримуються за рахунок прямих грантів та фінансової допомоги міжнародних партнерів (Світовий банк, ВООЗ, програми ЄС).

Середні витрати на охорону здоров'я на одного жителя в країнах ЄС в середньому 3800 € на рік, в Австрії 5 000 €. В Україні – це орієнтовно 6200-6400 гр. (119.2 €-123 €) [6]. Тому система НЗСУ сьогодні працює в режимі жорсткої економії та селективності під час формування пакетів НЗСУ

Критичний мінімум – це 5% від ВВП – це суто державне фінансування, яке необхідне для забезпечення базової фінансової стабільності системи.

8-10% рівень стійкого розвитку (сумарні державні та приватні кошти). Саме за такого рівня загальних витрат система отримує ресурс для капітальних інвестицій: закупівлю обладнання, цифровізації, розвиток науки та утримання сучасної інфраструктури.

Якщо фінансування тривалий час тримається нижче 3-4% від ВВП, система працює в режимі латання прогалин, що призводить до відтоку кадрів, старіння матеріально-технічної бази та зростання тіньової медицини. У таблиці 3 представлено порівняльну характеристику частки витрат на охорону здоров'я у ВВП та моделей фінансування в різних країнах.

Таблиця 3

Порівняльна характеристика частки витрат на охорону здоров'я у ВВП та моделей фінансування в різних країнах [7]

Регіон	**Частка від ВВП (середні дані)**	**Особливості моделі та розподіл витрат**
Європейський союз (середнє)	10%	Переважно державна система, або обов'язкове медичне страхування при цьому близько 80% усіх витрат покриває держава
Німеччина	11,7%	Розгалужена система лікарських кас, медичне страхування та державне
Франція	11,4%-11,5%	Стабільно високі витрати з великою часткою державного покриття
США	18%	Модель побудована переважно на приватному страхуванні, хоча держава витрачає колосальні кошти на програми Medicare та Medicaide

Доцільно вважати, що охорона здоров'я України в питанні розвитку та підвищення показників здоров'я населення, а саме зменшення показника смертності, інвалідності, збільшення термінів життя населення та покращення якості життя повинна вийти на стабільне європейське фінансування в межах 7-9% від ВВП, при цьому державна частка (через національного оператора чи державного страхування) повинна становити не менше 5-6% від цієї суми.

Кадрові питання. На сьогодні медична галузь не дораховує велику кількість лікарів та медичних сестер залишають професію спеціалісти не через відсутність мотивації, а через виснаження і відсутність перспективи. Також уходить старше покоління медичних сестер та лікарів із-за пенсійного віку. Тому майбутній закон про охорони здоров'я повинен передбачити збільшення «престижу» медичного працівника в суспільстві. (зарплата, відпочинок, юридична підтримка зі сторони Держави, соціальний пакет).

Є переконливі дані стосовно того, що стрес, депресія не тільки сприяє розвитку великих серцево-судинних подій, зокрема інфаркту міокарда, інсульту, а й супроводжує практично всі кардіологічні захворювання. Поширеність тривоги та депресивних симптомів серед кардіологічних пацієнтів є надзвичайно високою. Вони виявляються в кожного третього пацієнта з коронарним синдромом. Депресія істотно погіршує життя у 20-25% хворих на хронічну серцеву недостатність. Майже 38% осіб з порушенням серцевого ритму також мають депресію. Депресія має не лише симптоматичне, а й негативне прогностичне значення. ЇЇ наявність асоційована з підвищенням загальної смертності в 2 рази, зростання ризику серцево-судинної смерті на 50-80 %. Представлена в 2025р нова практична настанова ESC змінює ставлення до цієї проблеми: відтепер депресія розглядається, як повноцінний модифікатор кардіо-васкулярного прогнозу, а не лише як супутній стан. Тому тривога, депресивні стани у мешканців України котрі пов'язані з війною вплинуть на збільшення показників серцево-судинних захворювань, а відповідно негативно на показник смертності. Все це в більшій мірі ляже на плечі медичного персоналу і призведе ще до більшого відтоку кадрів.

Система НЗСУ, через котру переважно проводиться фінансування охорони здоров'я, сьогодні працює в режимі жорсткої економії та селективності під час формування пакетів НЗСУ. Адміністрації медичних закладів під час лікування пацієнтів надають послуги по пакетам котрі більш фінансово вигідні. При цьому не завжди дотримується принцип комплексного підходу до лікування та наступності між стаціонарним і амбулаторним етапами медичної допомоги.

Наприклад пацієнт з ішемічною хворобою серця. Лікування даного пацієнта повинно мати комплексний підхід з застосуванням інколи декількох напрямків: рентген-ендоваскулярних методів, кардіохірургічних, кардіо-терапевтично-реабілітаційних та беручи стан його ментального здоров'я лікування повинно проводитись також у психолога, проводитись вторинна, або первинна профілактика захворювання [8]. Нажаль на сьогодні такий комплексний підхідне завжди є реальним лише на папері, а потрібно щоб всі пацієнти мали даний доступ до комплексного надання медичних послуг. Не залежно це жителі центральних міст чи мешканці сільської місцевості.

Висновки: Потрібен новий закон про охорону здоров'я в Україні, а не лише постанови кабінету Міністрів з красивими «позачерговими гаслами» стратегії розвитку.

Закон:

- котрий буде визначений, як пріоритетний напрямок в суспільстві, не дивлячись на різні виклики в тому числі і війна.

- він обов'язково повинен мати затверджене фінансування з розрахунком % від ВВП (межах 7-9%). І не які рішення Кабінету міністрів з приводу зняття коштів на інші статті фінансування потреб держави, наприклад «Велике будівництво» не можуть переноситься. Це на дасть змогу забезпечити Охорону здоров'я України виживати, розвиватись та планувати майбутнє, а не латати прогалини, як це проходить зараз.

- в законі повинно бути вказано який вид медичних послуг і яким верствам населення забезпечує фінансуванням зі сторони держави, а який місцевий бюджет, а які інші види фінансування (страховка).

- посилення поваги зі сторони суспільства до лікарів та всіх медичних працівників в Україні, не на словах і «гаслах», а у вигляді соціального пакету-затвердженого на рівні держави, зарплати-збільшивши мінімальний розмір праці медичних працівників відповідно до медичних працівників в країнах Польщі, Чехії, Угорщини з подальшими змінами відповідно до коефіцієнта інфляції. Таким чином різко зменшиться відтік кадрів та інші деструктивні показники.

Наведений перелік питань свідчить про їхню актуальність і необхідність невідкладного вирішення, оскільки подальша бездіяльність може призвести до серйозних наслідків.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА:

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Дата оновлення: 03.09.2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (дата звернення: 10.06.2026).
2. Про захист інтересів суб'єктів подання звітності та інших документів у період дії воєнного стану або стану війни: Закон України від 03.03.2022 р. № 2115-IX. Дата оновлення: 21.08.2025. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2115-20#Text (дата звернення: 10.06.2026).
3. Державна служба статистики. Офіційний сайт - https://stat.gov.ua/uk. URL: https://stat.gov.ua/uk/publications/smertnist (дата звернення: 10.06.2026).
4. Білоус В.І. Історія медицини і лікувального мистецтва. Медицина України. Чернівці, 2022, 300 с.
5. Сучасні проблеми філософії медицини: монографія / за заг. ред. І. Г. Утюж. Дніпро : Журфонд, 2025. 216 с.
6. Філіпова Н. В. Досвід європейських країн у фінансуванні охорони здоров'я. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 6. С. 315-320. DOI: 10.31891/2307-5740-2020-288-6-52.
7. Шелєміна Н. Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. *Економіка та суспільство.* 2023. Випуск 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-80.

8. Банчук М., Панченко О., Харламова О., Кабанцева А. Інституційні зміни в галузі охорони здоров'я як невід'ємний фактор державного управління. *Вітчизняна наука на зламі епох: проблеми та перспективи розвитку*: Матеріали XIII Всеукраїнської науково-практичної конференції. Переяслав-Хмельницький, 2015. С. 46-49.

УДК 35:004.8:351.86

Амір АХМЕДОВ
здобувач вищої освіти,
освітня програма «Кібербезпека та захист інформації»,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

Amir AHMEDOV
higher education student,
educational program «Cybersecurity and Information Protection»,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

Сейфулла РАШИДОВ
доктор педагогічних наук, кандидат філософських наук,
професор кафедри Загальної педагогіки та спеціальної освіти
Ізмаїльського державного гуманітарного університету, м. Ізмаїл

Seifulla RASHYDOV
Doctor of Pedagogical Sciences, Candidate of Philosophical Sciences,
Professor of the Department of General Pedagogy and Special Education,
Izmail State Humanitarian University, Izmail

ГЕНЕРАТИВНИЙ ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ВИКЛИК КОГНІТИВНІЙ БЕЗПЕЦІ ТА ЦИФРОВІЙ ДОВІРІ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A CHALLENGE TO COGNITIVE SECURITY AND DIGITAL TRUST IN PUBLIC ADMINISTRATION

Постановка проблеми. Процеси цифрової трансформації публічного управління в Україні зазнають суттєвого впливу внаслідок стрімкого розвитку технологій генеративного штучного інтелекту. Масове впровадження великих мовних моделей та дифузійних систем синтезу мультимедійного контенту в сучасну практику автоматизації державних послуг, оптимізації документообігу та комунікації з громадянами неминуче породжує принципово нові виклики для інформаційної, комунікативної та епістемологічної стійкості державних інституцій.

Стрімка експансія синтетичного контенту, реалістичних дипфейків та алгоритмічних галюцинацій критично ускладнює верифікацію інформаційних об’єктів органами публічної влади через здатність цих технологій бездоганно відтворювати офіційний стиль комунікації, легітимні мовні конструкції та візуальні атрибути державних інституцій. Використання генеративного ШІ для створення переконливої дезінформації повністю змінює класичне розуміння достовірності відомостей, адже традиційні інструменти інформаційної безпеки функціонально не призначені для захисту смислових контурів сприйняття.

Втрата чітких критеріїв автентичності інформації та проникнення сфальсифікованих або викривлених даних у процеси схвалення державних рішень деструктивно впливають на формування державної політики, що нівелює ефективність урядової комунікації, дестабілізує суспільний консенсус і підриває довіру громадян до владних інститутів. Зазначені тенденції зумовлюють багатовекторність загроз національній безпеці в умовах повномасштабної війни та у стратегічній перспективі повоєнного відновлення країни, коли верифікованість даних і прозорість управлінських дій є критично важливими для суспільної консолідації та сталої підтримки міжнародних партнерів.

Наявні фахові дослідження з питань цифровізації державного сектору, електронного урядування та інформаційної безпеки створюють міцне наукове підґрунтя, проте системна криза верифікації внаслідок використання генеративного ШІ суб'єктами інформаційного простору потребує глибшого вивчення саме в контексті публічного управління. Поза увагою профільних науковців та фахівців переважно залишаються також психологічні й епістемічні деструкції, зумовлені застосуванням алгоритмічних інструментів. Нівелювання ментальних спотворень в апараті владної вертикалі детермінується стійкою інформаційною культурою публічних службовців, що безпосередньо актуалізує необхідність створення, адаптації та впровадження дієвих механізмів когнітивної стійкості.

Метою дослідження є комплексне вивчення наслідків інтеграції генеративного ШІ в глобальне інформаційне середовище для когнітивної безпеки та цифрової довіри у системі публічного управління, а також обґрунтування концептуальних засад розвитку критичної алгоритмічної грамотності посадових осіб для нейтралізації світоглядних деформацій.

Епістемологічні виклики когнітивній безпеці публічного управління

Застосування генеративного штучного інтелекту у контексті модернізації державного сектору актуалізує глибокий перегляд базових епістемологічних категорій, які традиційно визначали вектори процесів ухвалення урядових рішень та верифікації офіційних відомостей. Веберівська класична парадигма публічної служби історично спиралася на кореспондентну теорію істини, відповідно до якої аналітичні довідки, статистичні звіти та інші управлінські документи мають суворо відповідати об'єктивним фактам і містити однозначний емпіричний референт у реальності [1, ch XI]. Заміщення об'єктивної достовірності імовірнісним режимом моделювання інформаційних потоків унаслідок інтеграції алгоритмічних інструментів в архітектуру врядування докорінно трансформує класичні засади управлінської комунікації.

Функціонування генеративних алгоритмів, засноване на математичному розрахунку статистичної ймовірності появи наступного лінгвістичного токена або піксельного кластера у заданій послідовності, унеможливлює оперування власне категоріями об'єктивної реальності. Зазначений імманентний відрив від онтологічного контексту переформатовує згенерований контент у концептуалізований Жаном Бодріяром цифровий симулякр як автономну копію, позбавлену первинного прототипу [2, с. 7]. Попри бездоганну внутрішню когерентність та зовні переконливу імітацію ознак владної приналежності, подібні артифіціальні конструкти повністю заміщують собою дійсний стан справ в адміністративній практиці, виходячи поза межі класичного принципу фальсифікації Карла Поппера через відсутність внутрішнього механізму спростування квазіправдоподібних відомостей [3, с. 18].

Окреслена концептуальна деформація доводить, що ґрунтовані на ретроспективній критиці джерела та перевірці формальних атрибутів легітимності традиційні механізми верифікації офіційних відомостей втрачають первинну ефективність. Здатність генеративного ШІ до експоненційного масштабування структурно переконливих галюцинацій перевищує ментальні можливості людського сприйняття та трансформує підтвердження достовірності інформаційних масивів із нормативного формалізму в складну епістемологічну проблему забезпечення когнітивної безпеки в системі публічного управління.

Трансформація парадигми цифрової довіри у системі державного врядування

Класична управлінська модель ґрунтує легітимність державних рішень та суспільну лояльність на авторитеті офіційних джерел і верифікованій достовірності адміністративних звітів. Проте використання акторами інформаційного простору генеративних інструментів деформує природу цифрової довіри, зміщуючи інституційну взаємодію в алгоритмізоване середовище підконтрольних приватним структурам платформ. Вказане переформатування переводить публічне визнання влади з етико-правової площини у категорію технологічно зумовлених результатів функціонування програмних регламентів.

Ерозія координат суспільного діалогу формує феномен алгоритмічної довіри, за якого соціополітична реальність інтерпретується персоналізованими математичними моделями. Індивідуалізована автоматизована модерація продукує герметичні когнітивні контури, які

сегментують суспільне сприйняття, посилюють глибинні соціокогнітивні упередження та мінімізують результативність урядової комунікації.

У контексті повномасштабної війни та перманентного інформаційного протиборства проблема безпеки сприйняття набуває для України екзистенційного значення, бо деструкція цифрової довіри безпосередньо загрожує стійкості системи публічного управління. Тотальна агресія ворога перетворює генеративний ШІ на інструментарій масштабних когнітивних інтервенцій внаслідок поширення високоточних дипфейків державних лідерів, підроблених нормативно-правових актів, сфальсифікованих заяв посадовців або штучно спровокованої паніки в мережевому просторі, що здатні заблокувати адміністративну вертикаль. Розмивання демаркаційної межі між автентичним контентом та алгоритмічними симулякрами провокує не просто режим постправди, а деструктивний ефект дивіденду від брехні, за якого офіційні роз'яснення структур врядування безпідставно тавруються громадянами як маніпуляція, що неминуче руйнує соціальну стабільність та інституційну спроможність органів влади.

Окреслені деструктивні процеси епохи генеративного штучного інтелекту кардинально модифікують парадигму цифрової довіри, трансформують суспільне визнання з пасивного виміру в категорію національної безпеки та зумовлюють об'єктивну критичну необхідність нормативного контролю, а також системного проактивного відтворення захисних механізмів в архітектурі державного врядування.

Стратегія формалізації епістемологічної стійкості в системі публічного адміністрування

Спираючись на фундаментальні концепції четвертої революції Лучано Флоріді, апарат публічної служби має цілеспрямовано формалізувати спроможність зберігати інтелектуальну автономію в умовах тотального розмивання онтологічних кордонів, яке позбавляє посадовців можливості інтуїтивно ідентифікувати природу інформаційних потоків та створює критичну небезпеку заміщення експертного знання віртуальними ілюзіями [4, с. 14]. Інструментарій фактчекінгу традиційних програм медіаграмотності виявляється малоефективним в умовах масштабного поширення штучно згенерованих цифрових масивів, що актуалізує концепцію безперервного розвитку герменевтичних та аналітичних навичок кадрового складу в межах моделі критичної алгоритмічної грамотності. Цілеспрямованість сфери адміністрування на деконструкцію прихованих контекстів, розпізнавання синтетичних маніпуляцій та виявлення фальсифікацій забезпечує радикальний перехід від пасивної фіксації смислових аномалій до активного подолання кризи верифікації управлінських відомостей.

Поетапна комплексна імплементація стратегії формалізації епістемологічної стійкості в системі публічного адміністрування передбачає модернізацію професійного навчання через інтеграцію спеціалізованих модулів з алгоритмічної грамотності у межі програм підвищення кваліфікації державних службовців. Наступний етап впроваджує інститут когнітивної гігієни, який поєднує професійну практику критичного аналізу дієвими цифровими інструментами автоматичного детектування штучно згенерованих викривлень в інформаційному просторі. Заключний напрям визначає розвиток інституційних механізмів оцінювання ризиків та загроз руйнівного впливу маніпулятивного контенту на структуру владної вертикалі.

Запропонована стратегія легітимізує за природним інтелектом прерогативу остаточного суб'єкта верифікації даних та ухвалення рішень на основі методологічного принципу людини в контурі керування. Базовий імператив антропоцентричного вектора цифрової модернізації суспільства унеможливлює безконтрольне делегування директивних владних повноважень автономним алгоритмічним системам. Розподіл функцій між програмним інструментарієм та спільнотою державних службовців забезпечує безумовну синергію інноваційного прогресу й управлінської відповідальності в архітектурі сучасного публічного адміністрування.

Висновки та перспективи досліджень. Проведене дослідження свідчить про руйнування традиційних принципів верифікації офіційних відомостей в адмініструванні внаслідок тотального використання генеративних технологій. Стрімке поширення переконливого синтетичного контенту нівелює конвенційні стандарти інформаційної гігієни та переводить перевірку даних із площини суто технічних регламентів у сферу глибоких епістемологічних

викликів. Системна деформація глобального віртуального середовища створює реальну загрозу когнітивній безпеці владних інституцій через природну обмеженість можливостей людського сприйняття в умовах експоненційного зростання обсягів імітаційних маніпуляцій.

Екзистенціальна криза верифікації переформатовує цифрову довіру з виміру пасивної суспільної лояльності у стратегічний актив національної безпеки, що актуалізує нормативне закріплення епістемологічної стійкості в структурі публічного управління. Імплементація критичної алгоритмічної грамотності, культури ментальної гігієни та організаційних матриць оцінювання ризиків визначає трикомпонентну стратегію захисту інтелектуальної автономії державних службовців. Антропоцентричний вектор модернізації системи адміністрування легітимізує базовий імператив збереження людини в контурі керування владними процесами.

Перспективним вектором подальших досліджень визначено створення інструментарію моніторингу смислових аномалій та впровадження регламенту ідентифікації синтетичного контенту у просторі суспільної комунікації. Окрему увагу доцільно зосередити на розробці єдиних стандартів епістемологічного захисту посадовців в умовах масштабної цифровізації. Розгорнута верифікація інституційних моделей нормативного регулювання інтеграційних процесів у сфері штучного інтелекту дозволить сформувати цілісний контур інформаційної безпеки архітектури публічного управління.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology / Max Weber ; ed. by G. Roth, C. Wittich. Berkeley : University of California Press, 1978. Vol. 2. - 1469 p.
2. Baudrillard J. Simulacra and Simulation / Jean Baudrillard ; translated by S. F. Glaser. Ann Arbor : University of Michigan Press, 1994. 164 p.
3. Popper K. The Logic of Scientific Discovery / Karl Popper. London : Hutchinson, 1959. 480 p.
4. Floridi L. The Fourth Revolution: How the Infosphere is Reshaping Human Reality. Oxford : Oxford University Press, 2014. 248 p.

УДК 355.23:005.95(477)

Юлія БАБІЙ
доктор технічних наук,
начальник науково-дослідного відділення озброєння та матеріально-технічного забезпечення діяльності Держприкордонслужби науково-дослідного відділу – старший науковий співробітник, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, Хмельницький
ORCID ID: 0000-0001-7310-8715

Yuliia BABII
Doctor of Technical Sciences,
Head of the Research Department of Armament and Material and Technical Support of the State Border Guard Service, Research Department - Senior Researcher, Bohdan Khmelnytsky National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytsky
ORCID ID: 0000-0001-7310-8715

Микола МАЛАНЧІЙ
доктор наук з державного управління,
головний науковий співробітник науково-дослідного відділення управлінської діяльності Держприкордонслужби України науково-дослідного відділу, Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, Хмельницький
ORCID ID: 0000-0002-5951-5020

Mykola MALANCHII
Doctor of Science in Public Administration,
Chief Researcher of the Research Department of Management Activities of the State Border Guard Service of Ukraine, Research Department, Bohdan Khmelnytsky National Academy of the State Border Guard Service of Ukraine, Khmelnytsky
ORCID ID: 0000-0002-5951-5020

Сергій ЗАЙЧЕНКО
заступник начальника відділу комплектування та державної служби Управління кадрового менеджменту,
Адміністрація Державної прикордонної служби України, Київ
ORCID ID: 0009-0005-2258-5702

Serhii ZAICHENKO
Deputy Head of the Department of Recruitment and Civil Service,
Personnel Management Department,
Administration of the State Border Guard Service of Ukraine, Kyiv
ORCID ID: 0009-0005-2258-5702

КАДРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СИСТЕМІ ПІДГОТОВКИ ОФІЦЕРСЬКИХ КАДРІВ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ НА ОСНОВІ ДОСВІДУ КРАЇН-ЧЛЕНІВ НАТО

PERSONNEL MANAGEMENT IN THE TRAINING SYSTEM OF OFFICER STATUS BORDER SERVICE OF UKRAINE BASED ON THE EXPERIENCE OF NATO MEMBER STATES

Постановка проблеми. Трансформація безпекового середовища України, зумовлена повномасштабною збройною агресією російської федерації, змінила функціональне призначення сектору безпеки і оборони, зокрема Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ). Підрозділи ДПСУ виконують завдання не лише з охорони державного кордону, а й беруть безпосередню участь у забезпеченні оборони держави, стабілізаційних заходах, протидії диверсійним групам, логістичному та інформаційному забезпеченні складових Сил оборони України. За таких умов суттєво зростають вимоги до професійної підготовки офіцерського складу, здатного діяти в умовах високої інтенсивності бойових дій, міжвідомчої взаємодії та швидкої зміни оперативної обстановки.

Сучасний офіцер-прикордонник повинен поєднувати компетентності військового командира, управлінця, фахівця з прикордонної безпеки, аналітика та організатора міжвідомчої взаємодії. Це потребує переосмислення підходів до формування державного замовлення на підготовку офіцерських кадрів, прогнозування кадрових потреб та побудови системи професійної військової освіти на засадах довгострокового оборонного планування.

Досвід країн-членів НАТО та Європейського Союзу свідчить, що підготовка офіцерського корпусу є складовою інтегрованої системи національної безпеки, де кадрове планування безпосередньо пов’язане зі стратегічними цілями держави, прогнозуванням безпекових ризиків, ресурсними можливостями та концепціями застосування сил оборони. У більшості держав Альянсу механізми формування кадрових потреб базуються на системному аналізі демографічних тенденцій, сценаріїв розвитку воєнно-політичної обстановки, рівня технологічного розвитку озброєння та прогнозованих моделей ведення бойових дій.

Особливого значення набуває трансформація професійної військової освіти відповідно до концепцій НАТО щодо розвитку людського капіталу у секторі безпеки й оборони. Сучасні системи військової освіти держав-членів Альянсу орієнтовані на компетентнісний підхід, безперервність професійного розвитку (Lifelong Learning), модульність освітніх програм, інтеграцію академічної та практичної складових підготовки, а також формування лідерських якостей та спроможності приймати рішення в умовах невизначеності.

У контексті євроатлантичної інтеграції України особливої актуальності набуває імплементація стандартів НАТО (STANAG) у систему підготовки офіцерських кадрів ДПСУ. Це обумовлено необхідністю досягнення оперативної, технічної та процедурної взаємосумісності з підрозділами держав-партнерів, підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії та забезпечення спроможності прикордонних підрозділів діяти в єдиному безпековому просторі з країнами Альянсу.

Водночас національна система формування державного замовлення на підготовку офіцерських кадрів ДПСУ потребує подальшого вдосконалення. Наявні механізми переважно орієнтовані на короткострокове реагування на кадрові потреби та недостатньо враховують інструменти стратегічного прогнозування, сценарного моделювання й інтегрованого оборонного планування. Це ускладнює своєчасне формування кадрового резерву, адаптацію освітніх програм до сучасних умов ведення бойових дій та забезпечення належного рівня професійної готовності майбутніх офіцерів.

Актуальність дослідження також визначається необхідністю наукового обґрунтування механізмів адаптації позитивного досвіду країн-членів НАТО до системи кадрового забезпечення ДПСУ з урахуванням особливостей національного законодавства, структури сектору безпеки і оборони України, специфіки службово-бойової діяльності прикордонних підрозділів та сучасних викликів воєнного характеру.

У наукових працях українських дослідників [1–5] значна увага приділяється аналізу стану прикордонного безпекового середовища, трансформації кадрової політики та адаптації національних механізмів управління персоналом до умов особливого періоду.

Разом із тим, аналіз наявних публікацій засвідчує, що проблема комплексної імплементації досвіду країн-членів НАТО щодо формування потреб і підготовки офіцерських кадрів саме для Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ) залишається недостатньо

систематизованою. Потребують подальшого наукового опрацювання питання узгодження механізмів державного замовлення, професійної військової освіти та прогнозування кадрових потреб у контексті інтегрованого оборонного планування й стандартів НАТО, що буде досліджено авторами у подальшому.

Виклад основного матеріалу. Ефективна підготовка офіцерів у країнах НАТО є фундаментальним елементом національної безпеки. Через диференціацію освітніх підходів доцільно проаналізувати досвід Великої Британії, Німеччини, Франції, Італії, Польщі та країн Балтії.

Формування потреб у кадрах тут інтегроване в загальнонаціональне оборонне планування. Замість класичного цивільного «державного замовлення» європейські держави застосовують планово-прогностичні моделі, що безпосередньо залежать від стратегічних цілей збройних сил та бюджетних можливостей.

Системи підготовки офіцерів у Великій Британії, Німеччині та Франції інтегровані в оборонне планування, поєднуючи професійну освіту, кадетський рух, високий конкурсний відбір та безперервний розвиток кадрів. Моделі фокусуються на готовності до високотехнологічних дій, добровільному рекрутингу або централізованому держзамовленні для формування професійного офіцерського корпусу.

Комплексне вивчення внутрішньої будови, структури та взаємозв'язків військової освіти у провідних країнах-членах НАТО дозволяє типізувати національні підходи до прогнозування кадрових потреб та підготовки офіцерів за кількома векторами, зокрема:

британська модель характеризується інтеграцією кадрового планування Міністерства оборони та командувань видів збройних сил. Особливістю є функціонування дворівневої системи, яка поєднує інституціоналізований дитячо-юнацький кадетський рух із вищою професійною освітою у військових академіях. Це забезпечує ранню професіоналізацію та високу селективність кандидатів для дій у високотехнологічних конoverlays;

німецька модель (Бундесвер) орієнтована на концепцію «громадянина в однострої» та в умовах професійної армії базується на синергії вищої цивільної освіти (на базі спеціалізованих університетів Бундесверу) і тривалої військово-практичної компоненти. Специфікою є децентралізація фінальної оцінки, зокрема рішення про присвоєння первинного офіцерського звання делеговано безпосередньому командиру підрозділу, що підвищує рівень персональної відповідальності;

французька модель репрезентує класичний централізований підхід із чітко детермінованим державним замовленням. Кількісні та якісні параметри підготовки корелюють зі стратегічними операційними пріоритетами національної безпеки. Система відбору має жорсткий конкурсний характер, а сам процес підготовки розглядається як перманентний (концепція безперервної професійної освіти);

італійська модель реалізує завдання державного замовлення не через директивне планування, а через інструменти конкурентного відбору. Щорічні відкриті конкурси Міністерства оборони для окремих видів ЗС. В умовах контрактного комплектування пріоритет надається індивідуальним досягненням кандидатів та інтенсивному оперативно-тактичному вишколу за рахунок бюджетного фінансування;

польська модель базується на міжвідомчій координації військових і цивільних органів влади з урахуванням довгострокових демографічних трендів та завдань технічної модернізації. Вищі військові навчальні заклади мають дуальний юридичний статус (академічні свободи цивільних ЗВО у поєднанні з жорсткою військовою дисципліною), що забезпечує гнучкість формування мобілізаційного ресурсу та повну взаємосумісність зі стандартами НАТО.

У країнах Балтії процеси формування державного замовлення на підготовку офіцерських кадрів є глибинно інтегрованими в загальну архітектуру стратегічного оборонного планування та безпосередньо детермінуються стандартами НАТО й союзницькими зобов'язаннями Альянсу. Розрахунок перспективних потреб у військових фахівцях здійснюється на основі комплексного прогностичного аналізу актуальних безпекових загроз, динаміки укомплектованості військ,

коефіцієнтів природного звільнення та загальних структурних трансформацій збройних сил. Фундаментальною специфікою балтійської моделі є масштабна міждержавна кооперація у військово-освітній сфері, що реалізується через функціонування спільних навчальних та дослідницьких інституцій. Такий підхід дозволяє консолідувати обмежені національні ресурси, забезпечуючи високоякісну підготовку офіцерів оперативного і стратегічного рівнів, а також гарантуючи їхню повну ментальну й технічну взаємосумісність із силами міжнародних союзників.

Аналіз зазначеного досвіду країн ЄС та країн Балтії демонструє виражену стратегічну орієнтацію, адаптація якої в українських реаліях спроможна суттєво підвищити ефективність протидії сучасним гібридним та конвенційним загрозам. Зокрема, імплементація польської моделі дуалістичного статусу військових вишів та балтійського інструментарію міждержавної освітньої кооперації створює надійне підґрунтя для модернізації підготовки майбутніх офіцерів-прикордонників. Це дозволяє формувати у випускників специфічні компетентності, необхідні не лише для ведення безпосередніх бойових дій у складі Сил оборони, а й для ефективного виявлення та нівелювання складних інженерно-технічних викликів на кордоні.

Завдяки інтеграції механізмів стратегічного планування та впровадженню спільних із західними партнерами навчальних програм, зокрема на базі спеціалізованих інституцій країн Балтії та у щільній координації з Прикордонною вартою Республіки Польща (Straż Graniczna) досягається якісно новий рівень підготовки. Такий підхід забезпечує не лише формальну відповідність технічним і процедурним стандартам НАТО, а й розвиває здатність офіцерського корпусу Державної прикордонної служби України оперативно інтегрувати передові методики протидії транскордонній злочинності та асиметричним загрозам у загальну систему мобілізаційної готовності та довгострокової оборони державних рубежів.

Узагальнення передового досвіду європейських держав дозволяє констатувати, що процеси формування потреб та підготовки офіцерського корпусу здійснюються переважно в межах централізованого або інтегрованого оборонного планування. Зазначений підхід чітко орієнтований на досягнення довгострокових стратегічних цілей, безперервну професіоналізацію військової служби та повну відповідність стандартам НАТО. Проаналізовані моделі демонструють високу ефективність інституційних механізмів прогностичного аналізу, селективного відбору та багатовекторного навчання фахівців. Це створює надійне методологічне підґрунтя для реформування та вдосконалення вітчизняної системи формування державного замовлення на підготовку офіцерського складу в межах різних складових сектору безпеки і оборони.

Наукова цінність дослідження полягає у комплексному узагальненні та систематизації підходів країн-членів НАТО до формування кадрових потреб і підготовки офіцерського складу сектору безпеки й оборони, а також у визначенні механізмів їх адаптації до системи державного замовлення ДПСУ. У роботі обґрунтовано доцільність переходу від реактивної моделі кадрового забезпечення до прогностичної системи планування потреб персоналу на основі інтегрованого оборонного планування, компетентнісного підходу та стандартів взаємосумісності НАТО.

Висновки і пропозиції. Результати проведеного дослідження засвідчили, що системи підготовки офіцерських кадрів у країнах-членах НАТО функціонують як складові єдиної архітектури стратегічного оборонного планування та орієнтовані на довгострокове прогнозування кадрових потреб, забезпечення професійної мобільності персоналу, розвиток лідерських компетентностей і досягнення повної взаємосумісності між складовими сектору безпеки. Установлено, що найбільш ефективними інструментами кадрового забезпечення є інтеграція механізмів державного планування з системою професійної військової освіти, багаторівнева система відбору кандидатів, безперервний професійний розвиток офіцерського складу, а також поєднання академічної підготовки з практичною складовою у бойових підрозділах. Доведено, що імплементація окремих елементів британської, польської та балтійської моделей підготовки офіцерів сприятиме модернізації системи кадрового забезпечення ДПСУ, підвищенню якості професійної підготовки майбутніх офіцерів-

прикордонників та забезпеченню їх готовності до виконання завдань у межах сучасних гібридних і конвенційних загроз.

Перспективними напрямами подальших наукових досліджень визначено розроблення математичних моделей прогнозування кадрових потреб ДПСУ, формування адаптивної системи державного замовлення на підготовку офіцерських кадрів, а також удосконалення механізмів інтеграції стандартів НАТО у систему професійної військової освіти України.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Шинкарук О. М., Лисий М. І., Купрієнко Д. А., Бабій Ю. О., Ігнатьєв А. В., Ананьїн О. В. (2019) Сучасний стан прикордонного безпекового середовища України. Збірник наукових праць Харківського національного університету Повітряних Сил. Харків : НА НГУ, 2019., № 3(61). С. 135–145. DOI: https://doi.org/10.30748/zhups.2019.61.17
2. Шинкарук О., Лисий М., Бабій Ю., Чуканов А. Аналіз стану протиправної діяльності на державному кордоні України із застосуванням засобів підповерхневої контрабанди. Збірник наукових праць НАДПСУ. Хмельницький : НАДПСУ, 2019. № 80, 2(2019). С. 364–403. DOI: https://doi.org/10.32453/3.v80i2.210
3. Зайченко С., Бабій Ю., Маланчій М., Полюк В., Кравчук В., Поліщук В., Якимчук А. Методика планування потреб персоналу Державної прикордонної служби України в особливий період. Національні інтереси України. Одеса : ВА, 2025. № 8(2025). С. 105–117. DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-8(13)-105-117
4. Бабій Ю., Маланчій М., Полюк В., Кравчук В. Методика формування державного замовлення на підготовку офіцерських кадрів Державної прикордонної служби України. Актуальні проблеми будівництва та службово-бойової діяльності сил безпеки і сил оборони України : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Харків, 29 травня 2025 року). Харків : Національна академія Національної гвардії України, 2025. С. 4–5.
5. Бабій Ю. О., Кравчук В. В. Уніфікація методики аудиту кадрових рішень у межах реалізації проєкту «Нове обличчя керівного складу» в Державній прикордонній службі України. Методика проведення аудиту кадрових рішень в Міністерстві оборони України, Збройних Силах України та Державній спеціальній службі транспорту : тези науково-практичного семінару (Україна, м. Київ, 25 липня 2025 р.). Київ : НМЦ КП МОУ, 2025. С. 26–28.

УДК 35.07:614(477)

Маркіян БІЛАС
Національний лісотехнічний університет України

Markiian BILAS
National Forestry University of Ukraine

ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ РАМОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ДОСЛІДЖЕННІ ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

APPLICATION OF THE THEORETICAL FRAMEWORK OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE STUDY OF THE TRANSFORMATION OF THE HEALTH CARE SYSTEM OF UKRAINE

Постановка проблеми. Сучасний науковий дискурс в галузі публічного управління охороною здоров'я в Україні формувався у тісному зв'язку з практикою державного управління. Він орієнтований на систематизацію нормативно-правової бази, описовий аналіз інституційної структури та формулювання нормативних пропозицій щодо вдосконалення системи. Ці операції є важливими, проте залишають за межами аналізу принципове питання - чому досліджувані явища відбуваються у спостережуваний спосіб і які закономірності можна узагальнити. В той же час, теоретичні рамки, накопичені у міжнародній науковій літературі публічного управління за останні десятиліття, виконують саме таку пояснювальну функцію. Кожна рамка задає понятійний апарат для типологізації досліджуваних явищ і формулює пропозиції про умови, за яких виникає той чи інший тип явища і яку поведінку системи слід очікувати. Це переводить дослідницьке питання з рівня опису явищ до їхнього пояснення та формування прогнозів.

Цю відмінність можна проілюструвати на прикладі процесу релокації закладів охорони здоров'я зі східних областей у західні. У класичній традиції цей процес описується через констатацію його масштабу та необхідності координації з подальшими рекомендаціями щодо вдосконалення нормативно-правової бази. Такий опис є коректним, але не пояснювальним. Аналіз того ж процесу через рамку багаторівневого врядування (Multi-Level Governance) відкриває принципово іншу перспективу: процеси релокації кваліфікуються як певний тип координації - функціонально специфічної, неієрархічної, з перекриттям юрисдикцій між адміністраціями регіону походження і регіону тимчасового розміщення [3, с. 233]. А дисфункції, що спостерігались у процесі (фінансові конфлікти, кадрові непорозуміння, неузгодженість оперативних рішень), виявляються прогнозованими як закономірне напруження між різними відомствами. Таким чином, застосування теоретичних рамок у вітчизняному науковому дискурсі з публічного управління додасть нові методологічні спроможності:

- Теоретичні рамки переводять аналіз з описової площини у пояснювальну. Замість констатації формулюються характеристики, що пояснюють дисфункції відповідно до причинно-наслідкових закономірностей;
- Рамки надають стандартизовану мову для інтеграції українських досліджень у міжнародний науковий діалог. Як наслідок – з'являється можливість міжнародного порівняння, адже кейс, кваліфікований у міжнародних термінах, стає порівнюваним з іншими кейсами;
- Рамки забезпечують методологічну дисципліну, що захищає дослідження від переходу від описового аналізу безпосередньо до нормативних рекомендацій без етапу пояснення.

За типологією теоретичних рівнів Е. Остром, теоретична рамка - це конструкція, що задає понятійний апарат і формулює причинно-наслідкові пропозиції. Окрім того, дослідниця виокремлює концепт, що описує природу досліджуваного об'єкту без власних аналітичних механізмів, та операціоналізаційний конструкт - набір індикаторів для операціоналізації змінних

дослідження [5]. Вони також можуть відіграти ключову роль при формуванні теоретико-методологічної рамки.

Теоретичні рамки не є альтернативами одна одній, адже можуть описувати різні виміри однієї системи та утворювати комплементарний апарат. Позиція інтеграції рамок у сучасному міжнародному дискурсі публічного управління базується на двох принципах, сформульованих П. Кейрні [2]. Перший принцип передбачає розрізнення між еклектикою і інтеграцією рамок. Інтеграція передбачає систематичне поєднання, де кожна рамка виконує конкретну функцію у спільному дослідницькому апараті. Другий принцип - рамки можуть бути поєднані у спільному апараті за умови, що кожна використовується у своїй продуктивній зоні. Так, багаторівневе врядування (Multi-Level Governance, MLG) описує вертикальну структуру координації між рівнями, інституційна колективна дія (Institutional Collective Action) - горизонтальну координацію між акторами одного рівня. Типологія мережевого врядування Прована-Кеніса описує структурні форми міжорганізаційних відносин, а підхід кризи, що перетинає межі (Transboundary Crisis), описує її перебіг та розгортання процесів у часі.

Комплементарність цих рамок можна продемонструвати на прикладі системи маршрутизації пацієнтів зі складними травмами з зони активних бойових дій:

- MLG-аналіз виявляє координацію на кількох рівнях: за типом 1 (МОЗ, ДОЗ та заклади охорони здоров'я) та типом 2 (Міноборони, військово-медичні установи та цивільні заклади);
- ICA-аналіз пояснює виникнення конкретних механізмів координації між обласними закладами як рішення дилем колективної дії. Розрізнення функціональних і вертикальних дилем надає інтегровану перспективу на взаємодію ICA-механізмів з MLG-структурою [4].
- Типологія Прована-Кеніса класифікує форми мережевої координації (у регіональному масштабі, через НСЗУ як координатора фінансових потоків та міжвідомчу координацію) і прогнозує їхню еволюцію при збільшенні масштабу.
- Теоретична рамка кризи, що перетинає межі, виокремлює проблеми управління через операційні етапи: осмислення, прийняття рішень, кризову комунікацію та завершення кризи [1, с. 189].

Таким чином, застосування теоретичних рамок у вітчизняному науковому дискурсі додасть спроможностей, недосяжних у межах класичної методології. Окрім того, окремі теоретичні рамки вже знаходять застосування у вітчизняних наукових дослідженнях та у аналітичних матеріалах представлених в Україні експертних центрів.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Boin A., Lodge M., Luesink M. Learning from the COVID-19 crisis: an initial analysis of national responses. *Policy Design and Practice.* 2020. Vol. 3, No. 3. P. 189-204.
2. Cairney P. Standing on the shoulders of giants: How do we combine the insights of multiple theories in public policy studies? *Policy Studies Journal.* 2013. Vol. 41, No. 1. P. 1-21.
3. Hooghe L., Marks G. Unraveling the Central State, but How? Types of Multi-level Governance. *American Political Science Review.* 2003. Vol. 97, No. 2. P. 233-243. DOI: https://doi.org/10.1017/S0003055403000649
4. Hubbard M., Fowler L. Institutional Collective Action on Drugs: Functional and Vertical Dilemmas of Unused Pharmaceuticals. *Review of Policy Research.* 2020.
5. Ostrom E. *Understanding Institutional Diversity.* Princeton: Princeton University Press, 2005.

УДК 351

Олександр БЛИЩИК
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи
Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика

Oleksandr BLYSHCHYK
PhD Student of the Department of Public Management, Administration and Social Work,
P. L. Shupyk National University of Health Care of Ukraine

ДЕРЖАВНА КАДРОВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ПРОФЕСІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

STATE PERSONNEL POLICY AS A TOOL FOR DEVELOPING THE PROFESSIONAL CAPACITY OF PUBLIC AUTHORITIES

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку системи державного управління в Україні характеризується масштабними трансформаційними процесами, пов'язаними з реформуванням державної служби, цифровізацією управлінських процесів, євроінтеграційним курсом держави та необхідністю забезпечення належного рівня інституційної спроможності органів влади. У цих умовах особливого значення набуває кадровий потенціал державних органів, який виступає одним із визначальних чинників ефективності реалізації державної політики та забезпечення якісного надання публічних послуг.

Ефективність функціонування будь-якого органу влади безпосередньо залежить від професійного рівня працівників, їхніх компетентностей, здатності адаптуватися до змін та реалізовувати поставлені стратегічні завдання. Саме тому державна кадрова політика має розглядатися не лише як сукупність заходів щодо комплектування персоналу, а як комплексна система управлінських рішень, спрямованих на формування, розвиток, збереження та ефективне використання людського потенціалу держави [1].

У науковій літературі кадровий потенціал визначається як сукупність професійних знань, навичок, компетентностей, досвіду, особистісних якостей та мотиваційних характеристик працівників, які забезпечують здатність організації досягати визначених цілей. Для органів державної влади кадровий потенціал має особливе значення, оскільки саме через діяльність державних службовців реалізуються функції держави, забезпечується виконання законів та задоволення суспільних потреб.

В умовах реформування системи державного управління відбувається поступовий перехід від традиційної кадрової роботи до стратегічного управління людськими ресурсами. Такий підхід передбачає довгострокове планування кадрових потреб, впровадження компетентнісних моделей, створення ефективних механізмів оцінювання результативності службової діяльності, професійного навчання та кар'єрного розвитку державних службовців. Відповідно, державна кадрова політика повинна бути спрямована на створення умов для безперервного професійного вдосконалення персоналу та формування кадрового резерву для заміщення посад різних рівнів [2].

Одним із ключових напрямів сучасної кадрової політики є забезпечення професіоналізації державної служби. Професіоналізація передбачає формування у працівників необхідних професійних компетентностей, розвиток управлінських навичок, дотримання етичних стандартів та принципів доброчесності. Особливої актуальності набуває компетентнісний підхід, який дозволяє визначати вимоги до працівників не лише через формальні кваліфікаційні характеристики, а й через набір знань, умінь, поведінкових моделей та цінностей, необхідних для ефективного виконання посадових обов'язків.

Важливим елементом формування кадрового потенціалу є система професійного навчання та розвитку персоналу. Сучасні умови функціонування органів влади вимагають постійного

оновлення знань і навичок державних службовців, оскільки законодавство, управлінські технології та суспільні запити динамічно змінюються. У зв'язку з цим особливого значення набуває впровадження індивідуальних програм професійного розвитку, сучасних освітніх платформ, дистанційного навчання та програм підвищення кваліфікації, орієнтованих на практичні потреби державних органів [3, 4].

Не менш важливим напрямом державної кадрової політики є створення ефективної системи мотивації персоналу. Мотивація державних службовців повинна базуватися на поєднанні матеріальних та нематеріальних стимулів, забезпеченні можливостей професійного зростання, справедливій оцінці результатів праці та формуванні сприятливого організаційного середовища. Практика свідчить, що саме наявність прозорих механізмів кар'єрного розвитку та визнання професійних досягнень значною мірою впливає на рівень залученості працівників і якість виконання ними службових обов'язків.

Особливої уваги потребує питання формування кадрового резерву та управління кар'єрою державних службовців. Наявність системного підходу до підготовки майбутніх керівників і фахівців дозволяє забезпечити наступність управлінських процесів, знизити кадрові ризики та підвищити стійкість державних інституцій. У сучасних умовах кадровий резерв має формуватися на основі об'єктивної оцінки компетентностей працівників, результатів їхньої діяльності та потенціалу до професійного зростання [5].

Окремим аспектом державної кадрової політики виступає цифрова трансформація процесів управління персоналом. Використання сучасних інформаційних систем дає змогу автоматизувати кадрові процедури, забезпечити прозорість прийняття кадрових рішень, здійснювати моніторинг професійного розвитку працівників та формувати аналітичні дані для стратегічного планування людських ресурсів. У перспективі цифровізація кадрових процесів сприятиме підвищенню ефективності роботи кадрових служб та покращенню якості управлінських рішень.

У контексті європейської інтеграції України державна кадрова політика має орієнтуватися на кращі міжнародні практики управління людськими ресурсами в публічному секторі. Це передбачає запровадження принципів меритократії, прозорості, рівності можливостей, доброчесності та безперервного професійного розвитку. Реалізація зазначених принципів сприятиме формуванню сучасного корпусу державних службовців, здатних ефективно реагувати на виклики сьогодення та забезпечувати реалізацію стратегічних пріоритетів держави.

Таким чином, державна кадрова політика є одним із ключових інструментів формування та розвитку кадрового потенціалу органів публічної влади. Її ефективна реалізація забезпечує підвищення професійного рівня державних службовців, зміцнення інституційної спроможності органів влади та покращення якості державного управління. В умовах реформування публічного сектору особливого значення набуває впровадження стратегічного підходу до управління людськими ресурсами, заснованого на розвитку компетентностей, професіоналізації державної служби та формуванні сучасної системи кар'єрного розвитку персоналу. Це створює передумови для побудови ефективної, професійної та орієнтованої на результат системи державного управління в Україні.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про Кабінет Міністрів України» від 27 лютого 2014 р. ВВРУ, 2014, № 13. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-18#Text

2. Енциклопедія державного управління: у 8 т. За ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба ; наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова), В. М. Сороко (співголова). https://ipa.karazin.ua/wp-content/uploads/2021/02/tom6.pdf
3. Публічне управління та адміністрування. Словник. колектив авторів О.М. Руденко та інш. Київ. Кондор. 2018
4. Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 р. ВВРУ. 2016. № 4. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text
5. Порядок проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затверджений постановою КМУ від 25 березня 2016 р. № 246 (в редакції постанови КМУ від 18 серпня 2017 р. № 648) https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text

УДК 341.43:341.231.14:351.86(477)

Катерина БОБРОВСЬКА
адвокат, член асоцівції юристів України
м. Київ, Україна
м. Гамбург, Федеративна Республіка Німеччина

Kateryna BOBROVSKA
attorney, member of the Association of Lawyers of Ukraine
Kyiv, Ukraine
Hamburg, Federal Republic of Germany

ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ПОВЕРНЕННЯ НЕЗАКОННО ДЕПОРТОВАНИХ УКРАЇНСЬКИХ ДІТЕЙ ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

LEGAL MECHANISMS FOR THE RETURN OF ILLEGALLY DEPORTED UKRAINIAN CHILDREN AS AN ELEMENT OF ENSURING THE NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія російської федерації проти України стала найбільшим викликом для системи міжнародної безпеки в Європі після Другої світової війни. Одним із найбільш тяжких наслідків цієї агресії є масова незаконна депортація та примусове переміщення українських дітей з тимчасово окупованих територій України.

На відміну від звичайної евакуації цивільного населення із зон бойових дій, депортація дітей супроводжується зміною їхнього правового статусу, громадянства, місця проживання, обмеженням зв'язків із батьками та родичами, а в окремих випадках – передачею дітей до прийомних сімей громадян держави-агресора. Такі дії становлять не лише порушення міжнародного права, а й загрозу демографічній, соціальній та гуманітарній безпеці України.

Проблема повернення депортованих дітей сьогодні набуває стратегічного значення для української держави. Йдеться не лише про захист окремих дітей, а про збереження майбутнього української нації та протидію політиці насильницької асиміляції.

1. Міжнародно-правова заборона депортації дітей

Міжнародне гуманітарне право містить пряму заборону депортації цивільного населення з окупованих територій.

Стаття 49 IV Женевської конвенції про захист цивільного населення під час війни від 12 серпня 1949 року встановлює, що індивідуальні або масові примусові переселення та депортації осіб з окупованої території забороняються незалежно від мотивів.

Крім того, стаття 50 Конвенції покладає на державу-окупанта обов'язок забезпечувати належний захист дітей та забороняє зміну їхнього особистого статусу.

Особливого значення набувають положення Конвенції ООН про права дитини 1989 року, згідно з якими дитина має право знати своїх батьків та підтримувати з ними зв'язок, а держави повинні забезпечувати збереження її особистості, громадянства, імені та сімейних відносин.

Таким чином, депортація дітей суперечить одночасно нормам міжнародного гуманітарного права та міжнародного права прав людини.

2. Депортація дітей як міжнародний злочин

Римський статут Міжнародного кримінального суду відносить незаконне переміщення та депортацію цивільного населення до воєнних злочинів.

Особливістю сучасної ситуації є те, що депортація українських дітей здійснювалася не поодинокими посадовими особами, а була частиною системної державної політики Російської Федерації.

17 березня 2023 року Палата попереднього провадження Міжнародного кримінального суду видала ордери на арешт президента російської федерації володимира путіна та Уповноваженої при президенті рф з прав дитини марії львової-бєлової за підозрою у незаконній депортації українських дітей.

Зазначене рішення стало історичним прецедентом міжнародного правосуддя та підтвердило, що злочини проти українських дітей перебувають у центрі уваги світової спільноти.

3. Депортація дітей як загроза національній безпеці України

Національна безпека сучасної держави охоплює не лише військову складову, а й гуманітарний, демографічний та соціальний виміри.

Депортація дітей безпосередньо впливає на:

– демографічний потенціал держави;
– збереження української ідентичності;
– стабільність інституту сім'ї;
– майбутній людський капітал України;
– післявоєнне відновлення держави.

Особливу небезпеку становить політика русифікації українських дітей. Зафіксовано численні випадки зміни громадянства, зміни особистих даних дітей, примусового навчання за російськими освітніми програмами та виховання у дусі підтримки держави агресора.

У довгостроковій перспективі такі дії можуть мати серйозні наслідки для українського суспільства та державності.

4. Практичні проблеми повернення дітей

Незважаючи на значні міжнародні зусилля, повернення дітей залишається надзвичайно складним процесом.

Основними проблемами є:

– відсутність доступу до тимчасово окупованих територій;
– приховування місця перебування дітей;
– зміна особистих даних та документів;
– незаконне усиновлення;
– обмеження діяльності міжнародних організацій;
– психологічний тиск на дітей;
– відсутність ефективних міжнародних механізмів примусового повернення.

На практиці кожен випадок повернення дитини потребує індивідуальної правової та дипломатичної роботи, що може тривати місяцями або навіть роками.

5. Роль міжнародних організацій та громадянського суспільства

Важливе значення у процесі повернення дітей мають міжнародні організації та неурядовий сектор.

Серед ключових суб'єктів можна виділити:

– Організацію Об'єднаних Націй;
– ЮНІСЕФ;
– Міжнародний Комітет Червоного Хреста;
– Міжнародний кримінальний суд;
– правозахисні організації;
– українські громадські об'єднання.

Особливу роль відіграють громадські організації, які займаються документуванням фактів депортації, пошуком дітей, встановленням контактів із сім'ями та підготовкою матеріалів для міжнародних судових інституцій.

Практика показує, що саме взаємодія держави та громадянського суспільства дозволяє досягати найбільш ефективних результатів.

6. Практичний досвід та окремі приклади повернення дітей

В останні роки міжнародній спільноті стали відомі окремі випадки успішного повернення українських дітей.

Одним із найбільш резонансних прикладів стала справа Богдана Єрмохіна, незаконно вивезеного з Маріуполя до російської федерації. Завдяки активній міжнародній кампанії, втручанню державних органів України, міжнародних партнерів та правозахисників вдалося забезпечити його повернення.

Такі випадки демонструють, що навіть за відсутності прямих міжнародних механізмів примусу повернення дітей можливе за умови комплексного застосування дипломатичних, правових та інформаційних інструментів.

Водночас кожен успішний випадок повернення підтверджує необхідність посилення міжнародного тиску на державу-агресора та подальшого документування злочинів проти дітей.

7. Шляхи вдосконалення механізмів повернення дітей

Для підвищення ефективності державної політики доцільно:

Розширити міжнародну коаліцію держав-партнерів з питань повернення дітей. Удосконалити механізми міжнародного розшуку депортованих дітей. Створити єдиний державний електронний реєстр депортованих дітей. Забезпечити належне фінансування програм пошуку та повернення дітей. Посилити міжнародно-правовий тиск на осіб, причетних до депортації. Запровадити комплексні програми психологічної реабілітації дітей після повернення. Забезпечити системне документування доказів для міжнародних судових інстанцій.

Висновки. Незаконна депортація українських дітей є одним із найбільш тяжких злочинів, вчинених під час збройної агресії російської федерації проти України. Вона порушує фундаментальні норми міжнародного права та становить безпосередню загрозу національній безпеці держави.

Повернення кожної дитини є не лише гуманітарним обов'язком держави, а й питанням відновлення справедливості, захисту прав людини та збереження української нації.

Подальше удосконалення міжнародних і національних механізмів повернення дітей, посилення міжнародної відповідальності за такі злочини та розвиток міждержавного співробітництва повинні залишатися пріоритетними напрямами державної політики України.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Женевська конвенція про захист цивільного населення під час війни від 12.08.1949 р. Конвенція ООН про права дитини від 20.11.1989 р.
2. Rome Statute of the International Criminal Court. Rome, 1998.
3. Закон України «Про національну безпеку України» від 21.06.2018 № 2469-VIII. Bring Kids Back UA: офіційна ініціатива Президента України щодо повернення українських дітей.
4. Report of the Independent International Commission of Inquiry on Ukraine. United Nations, 2024.
5. Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights. Reports on the human
6. rights situation in Ukraine.
7. International Criminal Court. Situation in Ukraine. Official materials and decisions. UNICEF. Child protection in armed conflict. Official reports.
8. Резолюції Генеральної Асамблеї ООН щодо територіальної цілісності України та захисту цивільного населення під час збройного конфлікту.

УДК 351

Геннадій БОГОПОЛЬСЬКИЙ
Здобувач наукового ступеня за спеціальністю
281 Публічне управління та адміністрування,
генеральний директор ТОВ «ДЖИЕЛЬ КЕПІТАЛ», лікар ЗПСМ
ORCID ID: 0009-0001-4428-8128

Gennady BOHOPOLSKIY
Candidate of scientific degree in specialty
281 Public Management and Administration,
General Director of LLC «JIEL CAPITAL», Family Medicine Doctor.
ORCID ID: 0009-0001-4428-8128

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕГРАЦІЯ ЯК ЧИННИК МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

EUROPEAN INTEGRATION AS A FACTOR IN THE MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF HEALTH CARE IN UKRAINE

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується активізацією євроінтеграційних процесів, які охоплюють усі сфери суспільного життя, зокрема систему охорони здоров'я. В умовах набуття Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу особливої актуальності набуває модернізація механізмів публічного управління, спрямована на забезпечення доступності, якості та ефективності медичних послуг відповідно до європейських стандартів.

Європейська інтеграція виступає не лише зовнішньополітичним пріоритетом держави, а й потужним інструментом внутрішніх реформ. Вона стимулює удосконалення нормативно-правової бази, розвиток інституційної спроможності органів влади, підвищення прозорості управлінських процесів та впровадження сучасних моделей публічного адміністрування у сфері охорони здоров'я [1].

Одним із ключових напрямів модернізації стало реформування системи фінансування медичної галузі. Запровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом», створення Національної служби здоров'я України та укладання договорів між надавачами медичних послуг і державою сприяли формуванню нової моделі управління, орієнтованої на результативність та якість медичного обслуговування [2]. Водночас подальший розвиток системи потребує гармонізації з європейськими підходами до фінансової стійкості та управління ресурсами охорони здоров'я [3].

Важливим чинником трансформації стала адаптація українського законодавства до acquis Європейського Союзу. Упродовж останніх років Україна здійснює комплексну роботу з імплементації європейських директив та регламентів у сфері громадського здоров'я, фармацевтичного регулювання, контролю якості лікарських засобів, безпеки медичних виробів та транскордонного співробітництва у сфері охорони здоров'я [4]. За даними Міністерства охорони здоров'я України, значний прогрес досягнуто у виконанні євроінтеграційних зобов'язань та підготовці переговорних позицій за напрямом «Захист прав споживачів та охорона здоров'я» [5].

Особливе значення у процесі модернізації системи управління має цифровізація охорони здоров'я. Розвиток електронної системи охорони здоров'я eHealth, впровадження електронних медичних записів, електронних рецептів та цифрових сервісів для пацієнтів і медичних працівників відповідають сучасним європейським тенденціям розвитку публічного управління. Цифрові інструменти забезпечують підвищення прозорості управлінських рішень, ефективності використання бюджетних коштів та доступності медичних послуг для населення [1; 6].

Євроінтеграційний вектор також сприяє розвитку системи громадського здоров'я. Прийняття Закону України «Про систему громадського здоров'я» стало важливим кроком до формування сучасної моделі профілактики захворювань, моніторингу епідемічних ризиків та реагування на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я. Такий підхід відповідає європейським принципам превентивної медицини та міжсекторальної взаємодії органів влади [7].

Важливим аспектом модернізації залишається розвиток людського капіталу та кадрового потенціалу галузі. Європейська інтеграція передбачає підвищення професійних стандартів підготовки медичних працівників, удосконалення системи безперервного професійного розвитку та впровадження сучасних підходів до управління персоналом у закладах охорони здоров'я [8].

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що європейська інтеграція стала одним із визначальних факторів трансформації системи публічного управління у сфері охорони здоров'я України. Вона виступає не лише зовнішньополітичним орієнтиром розвитку держави, а й каталізатором глибоких інституційних змін, спрямованих на підвищення ефективності функціонування медичної галузі, забезпечення її стійкості та відповідності сучасним європейським стандартам.

За останні роки в Україні сформовано нові підходи до управління системою охорони здоров'я, запроваджено сучасні механізми фінансування медичних послуг, розширено використання цифрових технологій, удосконалено нормативно-правове регулювання та започатковано процес адаптації національного законодавства до вимог Європейського Союзу. Разом із тим результати реформування свідчать про наявність низки системних проблем, серед яких недостатня координація між центральними та місцевими органами влади, нерівномірність доступу населення до якісних медичних послуг, дефіцит кадрового потенціалу, обмеженість фінансових ресурсів та недостатній рівень управлінської спроможності окремих суб'єктів публічного управління.

Особливої актуальності зазначені проблеми набувають в умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення держави. Відтак модернізація системи охорони здоров'я повинна розглядатися не як окрема галузева реформа, а як складова комплексної політики державного розвитку, людської безпеки та європейської інтеграції України.

На думку автора, подальший розвиток системи публічного управління у сфері охорони здоров'я має базуватися на переході від переважно адміністративної моделі управління до моделі стратегічного врядування, орієнтованої на результат, якість послуг та потреби громадян. Ключовим завданням держави має стати створення єдиної інтегрованої системи управління здоров'ям населення, у якій діяльність органів влади, медичних закладів, громад, міжнародних партнерів та громадянського суспільства буде спрямована на досягнення спільних стратегічних цілей.

Авторське бачення подальшої модернізації галузі полягає у реалізації таких пріоритетних напрямів:

– формування довгострокової Національної стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2035 року, узгодженої з європейськими політиками та програмами розвитку громадського здоров'я;

– завершення гармонізації національного законодавства із законодавством Європейського Союзу, зокрема у сферах медичних послуг, фармацевтичної діяльності, захисту прав пацієнтів, цифрового здоров'я та управління якістю медичної допомоги;

– створення сучасної системи стратегічного кадрового менеджменту в охороні здоров'я, що передбачатиме прогнозування потреб у персоналі, безперервний професійний розвиток, цифрові компетентності та нові механізми мотивації медичних працівників;

– розвиток цифрової екосистеми охорони здоров'я шляхом інтеграції медичних інформаційних систем із державними реєстрами, впровадження інструментів штучного інтелекту для підтримки управлінських рішень та розширення електронних сервісів для громадян;

– посилення ролі територіальних громад у реалізації державної політики охорони здоров'я через розвиток механізмів багаторівневого врядування та децентралізації управлінських функцій;

– впровадження системи моніторингу та оцінювання результативності державної політики у сфері охорони здоров'я на основі європейських індикаторів якості, ефективності та доступності медичних послуг.

У перспективі успішна реалізація зазначених заходів дозволить сформувати в Україні сучасну людино центричну систему охорони здоров'я європейського зразка, яка забезпечуватиме високий рівень медичних послуг, ефективне використання державних ресурсів та належний рівень захисту здоров'я населення. Саме тому європейська інтеграція повинна розглядатися не лише як зовнішньополітичний курс держави, а як стратегічна основа модернізації публічного управління, що створює передумови для побудови конкурентоспроможної, стійкої та інноваційної системи охорони здоров'я України.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Замчий С. Інституційні засади формування та реалізації державної політики розвитку системи охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції. *Державне будівництво*. 2023. № 1(33). С. 203–219. (journals.dpu.kyiv.ua)
2. Кожемякіна Т., Романченко Н. НСЗУ: роль та місце в публічному управлінні у сфері охорони здоров'я. 2025. (journals.dpu.kyiv.ua)
3. Фінансування системи охорони здоров'я в Україні: реформа, стійкість і відновлення. ВООЗ, 2024. (journals.kymu.kyiv.ua)
4. Україна на шляху до ЄС: досягнення в охороні здоров'я за два роки євроінтеграції. МОЗ України. (journals.kymu.kyiv.ua)
5. Євроінтеграція у сфері охорони здоров'я: ключові результати року. МОЗ України, 2025. (Міністерство освіти і науки України)
6. Бишенко Г. Принципи державної політики у реалізації електронної охорони здоров'я в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. (journals.kymu.kyiv.ua)
7. Закон України «Про систему громадського здоров'я» від 06.09.2022 № 2573-IX. (journals.dpu.kyiv.ua)
8. Граціотова Г.О., Ясіновська М.О. Управління персоналом та підвищення кадрового потенціалу закладів охорони здоров'я України в умовах європейської інтеграції. *ECONOMICS: time realities*. 2020. (journals.kymu.kyiv.ua)

Олександр БОРИСЕНКО
Бакалаврат 4 курсу, групи ПУАД-41
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

Oleksandr BORYSENKO
4th year bachelor, group PUAD-41
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ВНУТРІШНЬОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

DIGITAL TOOLS OF INTERNAL COMMUNICATION IN PUBLIC BODIES

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління особливого значення набуває ефективна організація внутрішньої комунікації в органах публічної влади. Оперативний обмін інформацією між структурними підрозділами, координація діяльності працівників та забезпечення прозорості управлінських процесів безпосередньо впливають на якість виконання державних функцій та надання публічних послуг.

Традиційні засоби комунікації поступово поступаються місцем цифровим інструментам, які забезпечують швидкий обмін інформацією, спільну роботу над документами та підтримку дистанційної взаємодії. Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє підвищити ефективність управлінських процесів, зменшити часові витрати на передачу інформації та покращити взаємодію між працівниками органів влади.

Однією з актуальних проблем діяльності органів публічної влади є забезпечення ефективної внутрішньої комунікації в умовах значних обсягів інформації та складної організаційної структури. Використання застарілих засобів комунікації може призводити до затримок в обміні інформацією, дублювання завдань та зниження ефективності управлінських рішень. Постає задача дослідження сучасних цифрових інструментів внутрішньої комунікації, визначення їх функціональних можливостей та оцінки впливу на організацію роботи органів публічної влади. Особлива увага приділяється інструментам спільної роботи, електронного документообігу, корпоративним порталами та засобам оперативного обміну повідомленнями.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз цифрових інструментів внутрішньої комунікації в органах публічної влади та визначення їх ролі у підвищенні ефективності управлінської діяльності.

Результати дослідження. У ході дослідження було проаналізовано сучасні цифрові засоби внутрішньої комунікації, що використовуються в державному секторі. Розглянуто особливості застосування корпоративних порталів, систем електронного документообігу, платформ для спільної роботи та сервісів обміну повідомленнями.

Дослідження показало, що впровадження цифрових інструментів сприяє прискоренню інформаційних потоків, підвищенню рівня взаємодії між працівниками та покращенню контролю виконання завдань. Також встановлено, що використання сучасних комунікаційних платформ позитивно впливає на прозорість управлінських процесів та ефективність прийняття рішень

Висновки та перспективи. У результаті дослідження встановлено, що цифрові інструменти внутрішньої комунікації є важливим елементом цифрової трансформації органів публічної влади. Їх використання сприяє підвищенню ефективності роботи персоналу, прискоренню обміну інформацією та покращенню координації діяльності структурних підрозділів.

Перспективи подальших досліджень полягають у впровадженні інтелектуальних засобів аналізу комунікаційних процесів, використанні технологій штучного інтелекту для автоматизації документообігу та інтеграції цифрових платформ у єдине інформаційне середовище органів державної влади.

Додатково встановлено, що цифровізація внутрішніх комунікацій сприяє формуванню єдиного інформаційного простору організації, у межах якого забезпечується оперативний доступ працівників до необхідної інформації, нормативних документів та управлінських рішень. Це дозволяє мінімізувати дублювання інформації та зменшити часові витрати на виконання службових завдань.

Важливим результатом дослідження стало визначення ролі цифрових комунікаційних інструментів у розвитку організаційної культури та зміцненні горизонтальних зв'язків між працівниками. Використання сучасних платформ для спільної роботи створює умови для ефективного обміну знаннями, поширення кращих практик та підвищення рівня залученості персоналу до реалізації стратегічних цілей установи.

Аналіз зарубіжного досвіду засвідчив, що успішна цифрова трансформація внутрішніх комунікацій передбачає не лише впровадження сучасних технологій, а й удосконалення управлінських підходів до організації роботи персоналу. Особливого значення набувають гнучкість управлінських процесів, орієнтація на командну взаємодію та розвиток цифрових компетентностей працівників.

Отримані результати підтверджують необхідність подальшого розвитку цифрової інфраструктури органів публічної влади, забезпечення сумісності інформаційних систем та створення умов для інтеграції новітніх технологій у повсякденну управлінську діяльність. Це сприятиме підвищенню якості внутрішніх комунікацій, ефективності роботи персоналу та загальної результативності функціонування органів державної влади.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. OECD. *Digital Government Review of Ukraine*. Paris : OECD Publishing, 2022.
2. United Nations. *E-Government Survey 2024*. New York : United Nations, 2024.
3. Microsoft Teams Documentation [Електронний ресурс]. URL: https://learn.microsoft.com/microsoftteams/ (дата звернення: 12.04.2026).

УДК 378:502.131.1

Nataliia GAVKALOVA,
Doctor of Economic Sciences,
Professor, Head of Public Administration and
Economic Policy Department of the Simon Kuznets
Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0000-0003-1208-9607

Oleh KUNITSYN,
PhD student of the Department of Public Administration and
Economic Policy of the Simon Kuznets
Kharkiv National University of Economics
ORCID: 0009-0008-7552-7946

HIGHER EDUCATION AS A SYSTEMIC CAPABILITY BUILDER FOR THE CIRCULAR ECONOMY

The transition from a linear to a circular economy represents one of the most profound structural transformations facing contemporary societies. Circular economy (CE) principles challenge dominant production and consumption models by emphasizing resource efficiency, waste reduction, product life extension, and regenerative systems. Because this transition requires not only technological innovation but also deep changes in skills, values, organizational practices, and governance models, higher education institutions occupy a central position in enabling and sustaining circular transformation. Universities function not merely as knowledge providers but as systemic capability builders that shape the intellectual, professional, and institutional foundations of the circular economy [1], [7].

Higher education matters for the circular economy because CE is inherently interdisciplinary and systemic. Implementing circular strategies requires engineers capable of eco-design, managers who understand circular business models, policymakers familiar with life-cycle thinking, and researchers able to integrate environmental, economic, and social dimensions. Universities educate these future professionals while simultaneously influencing norms, behaviors, and decision-making frameworks that underpin long-term sustainability transitions [1], [8]. In this sense, higher education institutions serve as key leverage points where technological competence, systems thinking, and societal responsibility converge. Beyond education, universities increasingly operate as "living laboratories" for circular economy experimentation. Campus operations–such as waste management, energy systems, procurement practices, and infrastructure development–offer real-world environments in which circular principles can be tested, evaluated, and refined. By embedding circular practices into their own institutional operations, universities reinforce learning through practice and demonstrate the feasibility of circular solutions at organizational scale [7]. This dual role, combining theoretical instruction with applied experimentation, strengthens the credibility and societal relevance of CE education.

Empirical evidence from Europe demonstrates a growing institutional commitment to CE-oriented higher education through dedicated degree programs, postgraduate training, and continuing education initiatives. For example, HAN University of Applied Sciences in the Netherlands offers a full-time Master's programme in Circular Economy designed to prepare professionals capable of supporting firms in redesigning business models, restructuring supply chains, and addressing resource-efficiency challenges [3]. Similarly, LUT University in Finland delivers a Master's programme that integrates environmental technology, systems thinking, life-cycle assessment, and sustainable production and consumption, equipping graduates to design and lead circular solutions across industrial contexts [2]. Finland provides several additional examples of how CE education can be embedded across institutional structures. Turku University of Applied Sciences offers CE-oriented master's programmes and professional courses tailored to engineers, business graduates, and working professionals, emphasizing applied competences and industry collaboration [4]. The Tampere Universities community demonstrates

a holistic institutional approach by integrating circular economy across education, research, and applied projects, including multidisciplinary programmes such as Risk Management and Circular Economy. This model reflects a strategic commitment that extends beyond individual curricula to encompass institutional governance and regional engagement [5].

In Central and Eastern Europe, postgraduate CE education has also gained traction. In Poland, for instance, specialized postgraduate programmes at institutions such as Silesian Polytechnic focus on circular economics, cleaner production, and circular engineering. These programmes provide targeted professional training aligned with labor market needs, illustrating how CE education can support workforce reskilling and industrial modernization in transition economies [6][9]. Together, these cases highlight diverse institutional models–ranging from full-degree programmes to continuing education–while underscoring a shared recognition of higher education as a key enabler of circular transformation.

Across these educational initiatives, a common set of core competences and learning outcomes emerges. CE-oriented higher education develops foundational knowledge of resource cycles, environmental impacts, sustainable production and consumption, and the economic rationale of circularity. Equally important are applied competences, including life-cycle assessment, material flow analysis, circular supply-chain design, industrial symbiosis, remanufacturing, and waste valorization. In addition, CE education emphasizes transversal skills such as systems thinking, interdisciplinarity, strategic planning, and innovation capability, enabling graduates not only to understand circular economy concepts but to implement them in complex real-world settings [1][8]. Analysis of global CE education practices reveals several guiding principles for structuring effective higher education for the circular economy. First, a systems-thinking and life-cycle perspective is essential, allowing students to analyze value chains holistically rather than focusing on isolated interventions. Second, interdisciplinarity is critical, reflecting the cross-sectoral nature of CE and integrating engineering, environmental science, economics, management, design, and policy studies. Third, active and project-based learning methods–such as multidisciplinary teams addressing real CE challenges–enhance practical understanding and foster innovation, as evidenced by Finnish and Dutch CE programmes [2], [4], [5]. Institutional commitment constitutes another key principle. Universities that align curricula with campus operations and research agendas create coherent learning environments where circular economy values are reinforced across multiple dimensions. Viewing higher education institutions as microcosms of circular transformation strengthens the link between teaching, practice, and societal impact [7]. Finally, CE-oriented higher education should aim to cultivate a new professional profile: circular economy specialists capable of integrating technical expertise, managerial skills, and sustainability knowledge to design, evaluate, and implement circular solutions within diverse economic and social contexts [1], [6].

In conclusion, higher education plays a foundational and systemic role in enabling the circular economy. By educating future professionals, serving as experimental environments, and aligning institutional practices with circular principles, universities function as key infrastructures of long-term sustainability transition. Evidence from European and international cases demonstrates that CE-oriented higher education is most effective when it combines interdisciplinarity, applied learning, and strong institutional commitment. Framing universities as systemic capability builders rather than isolated education providers offers a more comprehensive understanding of their role in advancing the circular economy and highlights their strategic importance in shaping resilient and regenerative socio-economic systems [1], [7], [8].

REFERENCES

1. Giannoccaro, G., Markou, A., Rocca, R., Tira, M., & Morganti, P. (2021). Features of the higher education for the circular economy: The case of Italy. Sustainability, 13(20), 11338. URL: https://doi.org/10.3390/su132011338

2. LUT University. (2024). Master's Programme in Circular Economy. LUT University. URL: https://www.lut.fi/en/studies/technology/masters-programmes-technology/masters-programme-circular-economy
3. HAN University of Applied Sciences. (2024). Master Circular Economy (full-time). HAN University of Applied Sciences. URL: https://www.hanuniversity.com/en/programs/master/circular-economy/fulltime
4. Turku University of Applied Sciences. (2024). Sustainable Circular Economy programme. Turku University of Applied Sciences. URL: https://www.turkuamk.fi/en/studies/sustainable-circular-economy
5. Tampere Universities. (2024). Tampere higher education community and circular economy initiatives. Tampere University. URL: https://www.tuni.fi/en/news/tampere-higher-education-community-becomes-member-international-network-universities-profiled
6. Sysoiev, O. (2021). Organization of postgraduate training of circular economy specialists in the Republic of Poland (on the example of Silesian Polytechnic). Continuing Professional Education: Theory and Practice, (1), 72–80. URL: https://doi.org/10.28925/1609-8595.2021.1.9
7. Silva, A., Garcia, R., Azevedo, S. G., & Dias, P. (2024). Universities as microcosms of the circular economy (Journal of Cleaner Production). ScienceDirect. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652624000398
8. Huang, N., Liu, F., & Zhang, X. (2022). Higher education's role in strengthening drivers and reducing barriers to the circular economy: Evidence from China. International Journal of Instruction. URL: https://e-iji.net/ats/index.php/pub/article/view/307
9. Sysoiev, O. (2021). CIRCULAR ECONOMY EDUCATION: EXPERIENCE OF FINLAND. The Modern Higher Education Review, (6), 76–86. https://doi.org/10.28925/2518-7635.2021.66

УДК 351:004.056:341.217(4-672ЄС)

Володимир ГАРКУША
Аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0009-0008-6976-112X

Volodymyr GARKUSHA
Postgraduate student, Department of Public Management and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0009-0008-6976-112X

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ВЕКТОР РОЗВИТКУ ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ ЯК СКЛАДОВОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

EUROPEAN VECTOR OF DEVELOPMENT OF LEGAL REGULATION OF CYBERSECURITY AS A COMPONENT OF NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

Постановка проблеми. Стрімка цифрова трансформація суспільства, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та зростання залежності державних і суспільних процесів від цифрового середовища зумовлюють необхідність посилення уваги до питань безпеки кіберпростору. У сучасних умовах кіберпростір став окремою сферою реалізації національних інтересів, а кіберзагрози перетворилися на один із ключових чинників ризику для державного суверенітету, функціонування критичної інфраструктури, економічної стабільності та ефективності публічного управління. Особливої актуальності ці питання набувають для України в умовах триваючої збройної агресії та ведення гібридної війни, де кіберпростір виступає одним із основних напрямів протиборства.

Виклад матеріалу. Національна безпека в сучасних умовах нерозривно пов'язана зі спроможністю держави забезпечувати захист інформаційних ресурсів, цифрових сервісів та об'єктів критичної інфраструктури від кіберінцидентів і кібератак. Саме тому кібербезпека розглядається як один із пріоритетних напрямів державної політики та невід'ємна складова системи національної безпеки України [1; 2].

Євроінтеграційний курс України зумовлює необхідність поступової гармонізації національного законодавства у сфері кібербезпеки з правом ЄС та міжнародними стандартами, що є одним із ключових завдань правової політики у відповідній сфері [3–5].

Аналіз чинного законодавства України та законодавства ЄС дозволяє виокремити кілька пріоритетних напрямів гармонізації у сфері кібербезпеки.

Перший напрям стосується імплементації вимог Директиви NIS 2 [3], яка є основним нормативним актом ЄС у сфері кібербезпеки. Зазначена імплементація потребує: розширення кола суб'єктів, на яких поширюються обов'язкові вимоги кібербезпеки; посилення вимог до управління ризиками кібербезпеки на рівні керівництва організацій; впровадження більш жорстких вимог до звітності про кіберінциденти; посилення відповідальності за порушення вимог кібербезпеки [3]. Слід зазначити, що Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [6] вже містить низку положень, що відповідають вимогам NIS 2, однак потребує суттєвого оновлення для забезпечення повної відповідності.

Другий напрям пов'язаний із впровадженням системи сертифікації кібербезпеки, передбаченої Регламентом ЄС про кібербезпеку [4]. Створення національної системи сертифікації продуктів, послуг та процесів у сфері кібербезпеки сприятиме підвищенню довіри до цифрових рішень, що використовуються у публічному управлінні, та забезпечить сумісність українських стандартів з європейськими.

Третій напрям стосується імплементації міжнародних стандартів ISO/IEC серії 27000 [7– 8] у національну систему стандартизації та їх впровадження в практику діяльності органів

публічної влади та операторів критичної інфраструктури. Зазначений процес уже розпочато – зокрема, ДСТУ ISO/IEC 27005:2023 імплементує міжнародний стандарт управління ризиками інформаційної безпеки, – однак потребує подальшого розвитку та системного впровадження. Процес гармонізації українського законодавства з міжнародними стандартами кібербезпеки стикається з низкою проблем, що потребують системного вирішення. По-перше, це проблема інституційної спроможності, пов'язана з необхідністю розвитку організаційних, кадрових та фінансових ресурсів для імплементації вимог європейського законодавства [9, с. 32-37]. Впровадження вимог NIS 2, зокрема, потребує суттєвого посилення наглядових та контрольних функцій відповідних державних органів, що вимагає відповідного ресурсного забезпечення.

По-друге, це проблема адаптації міжнародних стандартів до національного контексту, зокрема до умов воєнного стану та специфічних загроз, з якими стикається Україна [10, с. 136-144]. Механічне копіювання європейських стандартів без урахування національної специфіки може виявитися неефективним, що зумовлює необхідність їх творчої адаптації.

По-третє, це проблема узгодженості законодавчих ініціатив, оскільки розвиток законодавства у сфері кібербезпеки відбувається одночасно у кількох паралельних напрямах (кібербезпека, захист персональних даних, критична інфраструктура, електронне урядування), що потребує координації для забезпечення несуперечливості нормативно-правової бази [6; 11; 12; 13, с. 69-76].

Проблема співвідношення національного та міжнародного правового регулювання кіберпростору є однією з центральних у теорії правового регулювання кібербезпеки. Специфіка кіберпростору, зокрема його транскордонний характер, створює об'єктивну потребу у координації національних правових систем, що реалізується через кілька теоретичних моделей [14, с. 24; 15, с. 598].

Модель національного суверенітету виходить із примату національного законодавства у регулюванні кіберпростору на території відповідної держави. Відповідно до цієї моделі, кожна держава має суверенне право визначати правила функціонування кіберпростору на своїй території, включаючи стандарти кібербезпеки, вимоги до локалізації даних та порядок реагування на кіберінциденти. Зазначена модель є домінуючою у практиці більшості держав, включаючи Україну [1], хоча її ефективність обмежена транскордонним характером кіберзагроз.

Модель регіональної гармонізації передбачає зближення національних законодавств у рамках регіональних інтеграційних об'єднань (ЄС, НАТО, ОБСЄ тощо) на основі спільних стандартів та принципів. Зазначена модель реалізується, зокрема, у ЄС через механізм директив та регламентів, а також у рамках НАТО через спільні стандарти кібероборони. Для України зазначена модель має безпосереднє практичне значення у контексті наближення законодавства до acquis communautaire ЄС.

Модель глобального мультистейкхолдерного управління передбачає участь множини стейкхолдерів (держав, міжнародних організацій, приватного сектору, технічної спільноти, громадянського суспільства) у формуванні глобальних норм та стандартів функціонування кіберпростору. Зазначена модель знаходить відображення у практиці діяльності Всесвітньої конференції зі зв'язку (ITU), Форуму з управління Інтернетом (IGF) та інших міжнародних майданчиків, де розробляються глобальні підходи до управління кіберпростором.

Для України оптимальним є комбінований підхід, що поєднує елементи зазначених моделей: суверенне визначення національної політики кібербезпеки з урахуванням специфічних безпекових викликів; регіональна гармонізація з правом ЄС у контексті євроінтеграції; активна участь у глобальних процесах формування норм відповідальної поведінки у кіберпросторі [2].

Висновки. В умовах цифрової трансформації суспільства та зростання ролі кіберпростору у функціонуванні держави кібербезпека набуває статусу одного з ключових елементів системи національної безпеки України. Аналіз сучасних підходів до правового регулювання кіберпростору свідчить, що ефективне забезпечення кібербезпеки потребує поєднання національних механізмів захисту із міжнародними та регіональними стандартами, насамперед стандартами Європейського Союзу.

Пріоритетними напрямами гармонізації українського законодавства є імплементація положень Директиви NIS2, впровадження європейських механізмів сертифікації кібербезпеки та подальша інтеграція міжнародних стандартів серії ISO/IEC 27000 у діяльність органів публічної влади й операторів критичної інфраструктури. Водночас успішність цього процесу залежить від зміцнення інституційної спроможності держави, забезпечення узгодженості нормативно-правової бази та адаптації європейських підходів до безпекових реалій України.

У контексті євроінтеграційного курсу гармонізація законодавства у сфері кібербезпеки має розглядатися не лише як виконання міжнародних зобов'язань, а й як важливий інструмент підвищення національної стійкості, зміцнення кіберзахисту держави та інтеграції України до єдиного європейського безпекового й цифрового простору.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text
2. Стратегія кібербезпеки України : затверджена Указом Президента України від 26 серпня 2021 р. № 447/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/447/2021#Text 3. Директива (ЄС) 2022/2555 Європейського Парламенту і Ради від 14 грудня 2022 р. щодо заходів для високого спільного рівня кібербезпеки на території Союзу (NIS 2). 4. Регламент (ЄС) 2019/881 Європейського Парламенту і Ради від 17 квітня 2019 р. про ENISA та про сертифікацію кібербезпеки інформаційно-комунікаційних технологій (Акт про кібербезпеку ЄС).
3. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом від 27 червня 2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
4. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05 жовтня 2017 р. № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text 7. ISO/IEC 27001:2022 Information Security, Cybersecurity and Privacy Protection – Information Security Management Systems – Requirements.
5. ISO/IEC 27005:2022 Information Security, Cybersecurity and Privacy Protection – Guidance on Managing Information Security Risks.
6. Войтович П. Становлення організаційно-правового механізму захисту інформаційних прав людини. *Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління*. 2024. Вип. 2. С. 32–37.
7. Попов О., Драгунцов Р. Ключові виклики для операційних центрів кібербезпеки в умовах повномасштабної війни. *Інформаційні технології та суспільство*. 2025. № 3(18). С. 136–144. DOI: 10.32689/maup.it.2025.3.19
8. Про захист персональних даних : Закон України від 01 червня 2010 р. № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text
9. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1882-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text
10. Діордіца І. В. Поняття та зміст кібербезпеки як об'єкта адміністративно-правового забезпечення. *Правова інформатика*. 2017. № 1(53). С. 69–76.
11. Nye J. S. Cyber Power. Cambridge : Belfer Center for Science and International Affairs, 2010. 24 p.
12. Schmitt M. N. (ed.) Tallinn Manual 2.0 on the International Law Applicable to Cyber Operations. Cambridge University Press, 2017. 598 p.

УДК 351

Зоряна ГБУР
д.н.держ.упр., професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету інформаційно комунікаційних технологій
ORCID: 0000-0003-4536-2438

Zoriana HBUR
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management, State University of Information and Communication Technologies
ORCID: 0000-0003-4536-2438

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДПП У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE MECHANISMS FOR IMPLEMENTING PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE

Постановка проблеми. Одним із ключових завдань модернізації системи охорони здоров'я України є забезпечення сталого розвитку медичної інфраструктури на основі ефективної взаємодії державного та приватного секторів. Попри сформовану нормативно-правову базу, практика реалізації державно-приватного партнерства у медичній сфері залишається обмеженою через наявність інституційних, фінансових, кадрових та організаційних бар'єрів. В умовах післявоєнної відбудови, децентралізації управління та впровадження нових моделей медичного обслуговування актуалізується потреба в удосконаленні механізмів реалізації ДПП як інструменту залучення інвестицій, оптимізації управління та підвищення доступності якісних медичних послуг.

Виклад основного матеріалу. Однією з ключових причин обмеженої ефективності функціонування системи охорони здоров'я України є наявність структурних і кадрових диспропорцій. Дефіцит кваліфікованих медичних працівників, нерівномірний рівень їх професійної підготовки, високий рівень навантаження та недостатня мотивація персоналу негативно впливають на якість діагностики та лікування [4, с. 172]. Низький рівень оплати праці та обмежений соціальний захист стимулюють відтік фахівців за кордон, що створює довгострокові ризики для стабільності національної системи охорони здоров'я.

Суттєвою проблемою залишається технічна зношеність матеріально-технічної бази державних і комунальних закладів охорони здоров'я. Значна частина обладнання є морально та фізично застарілою, що ускладнює використання сучасних клінічних технологій і знижує точність діагностики. Оновлення медичної інфраструктури потребує значних фінансових ресурсів, які не можуть бути повністю забезпечені за рахунок бюджетного фінансування.

У цих умовах державно-приватне партнерство виступає ефективним механізмом модернізації галузі. Застосування моделей ДПП дає змогу залучати приватні інвестиції, зберігаючи право власності на стратегічні об'єкти за державою або територіальними громадами [3, с. 131]. Крім того, залучення приватного партнера сприяє впровадженню сучасних управлінських підходів, цифрових рішень та новітніх медичних технологій, що забезпечує підвищення якості послуг і ефективності використання ресурсів.

Успішна реалізація ДПП потребує формування чітких механізмів управління ризиками, моніторингу результативності та нормативного регулювання взаємодії між партнерами. Незважаючи на наявність Закону України «Про державно-приватне партнерство» [8] та Закону України «Про концесію» [7], широке впровадження партнерських проєктів стримується

складністю процедур, недостатньою прозорістю конкурсного відбору та відсутністю уніфікованої методології підготовки договорів.

Реалізація проєктів ДПП створює комплексний позитивний ефект для всіх учасників. Держава отримує доступ до додаткових інвестиційних ресурсів та інноваційних рішень, приватний сектор – можливість стабільного доходу на основі довгострокових контрактів, медичні працівники – перспективи професійного розвитку та підвищення оплати праці, а пацієнти – доступ до якісніших та більш технологічних медичних послуг [2].

Важливим стратегічним орієнтиром розвитку ДПП є Стратегія людського розвитку [5], яка передбачає розширення партнерства у сфері охорони здоров'я та впровадження гендерно чутливих підходів. Формування відповідних індикаторів дозволить оцінювати рівність доступу жінок і чоловіків до сучасної медичної інфраструктури та інтегрувати ці показники до системи моніторингу проєктів. Додаткові можливості відкриває Концепція розвитку електронної охорони здоров'я [6], яка передбачає залучення інвестицій для впровадження цифрових сервісів та розвитку екосистеми eHealth.

Сучасний розвиток ДПП у медичній сфері засвідчує трансформацію цього механізму з інструменту фінансування інфраструктурних об'єктів у комплексний засіб децентралізації та підвищення ефективності публічного управління [1, с. 61–62]. Перспективними напрямами є використання договорів концесії, управління майном, спільної діяльності, а також запровадження результат-орієнтованого фінансування, за якого винагорода приватного партнера залежить від досягнення встановлених клінічних та операційних показників.

Процес реалізації проєктів ДПП включає підготовку ініціативи, проведення аналізу ефективності, конкурсного відбору приватного партнера, укладення договору та постійного моніторингу виконання зобов'язань [9; 10]. Для підвищення прозорості та об'єктивності доцільним є впровадження цифрових інструментів автоматизованого оцінювання заявок, а також використання методів Health Technology Assessment та Value for Money для визначення економічної і соціальної доцільності проєктів [11].

Висновки і пропозиції. Державно-приватне партнерство є перспективним механізмом модернізації системи охорони здоров'я України, який забезпечує залучення інвестицій, оновлення медичної інфраструктури, впровадження інноваційних технологій та підвищення якості медичних послуг. Ефективність його реалізації залежить від удосконалення нормативно-правового забезпечення, уніфікації договірних процедур, розвитку цифрових інструментів управління та запровадження системи результат-орієнтованого фінансування.

Доцільно рекомендувати: розроблення єдиної методології підготовки та оцінки проєктів ДПП у сфері охорони здоров'я; впровадження цифрових платформ для конкурсного відбору та моніторингу; інтеграцію гендерно чутливих індикаторів доступності медичних послуг; застосування методів HTA та Value for Money для обґрунтування інвестиційних рішень; а також включення проєктів ДПП до довгострокових стратегій розвитку мережі закладів охорони здоров'я. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню сучасної, стійкої та інноваційної системи охорони здоров'я України.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Круглов В. Розвиток системи державно-приватного партнерства в сучасних умовах. Науковий вісник: Державне управління. 2021. № 3(9). С. 50-67.
2. Забаштанський М. М., Коваль С. Л. Державно-приватне партнерство як інструмент фінансового забезпечення розвитку сфери охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2023. № 3. https://www.nayka.com.ua/index/view/1269/1278
3. Гавриченко Д. Г., Козирєва О. В., Попова Т. О., Сергієнко Л. В. Механізм фінансування охорони здоров'я України в умовах трансформацій. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики 2022 № 1(42). С. 125-133.

4. Шевчук Р. В. Державно-управлінські рішення для розвитку мережі закладів охорони здоров'я: зарубіжний досвід. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. Том 34(73). С. 168-173.
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію людського розвитку»: Указ Президента України; Стратегія від 02.06. 2021 № 225/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/sho1#n2
6. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження КМУ Концепція від 28.12. 2020 № 1671-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text
7. Про концесію: Закон України від 03.10. 2019 № 155-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/155-20#Text
8. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07. 2010 № 2404-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17
9. Про внесення змін до Порядку проведення аналізу ефективності здійснення державно-приватного партнерства: Постанова КМУ від 22.04. 2020 № 294. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/sho%BF#Text
10. Деякі питання організації здійснення державно-приватного партнерства: Постанова КМУ Порядок від 11.04. 2011 № 384. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/384-2011-%D0%BF#Text
11. Державно-приватні партнерства з питань інфраструктури та послуг у сфері охорони здоров'я: міркування для розробників політики в Україні. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ; 2022. Ліцензія: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. URL: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/478-65597-ukr.pdf

УДК 35.07:004.9:316.77

Юлія ГЛУЩЕНКО
здобувачка першої (бакалаврської) вищої освіти,
четвертий рік навчання,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ

Yulia HLUSHCHENKO
a bachelor student,
the fourth year of study,
Educational Program «Public Management and Administration»
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THEINFORMATION SOCIETY

Постановка проблеми. В умовах розвитку інформаційного суспільства цифроватрансформація публічного управління є необхідною умовою підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Водночас процес цифровізації супроводжується викликами, пов’язаними із забезпеченням кібербезпеки, захистомданих і розвитком цифрових компетентностей, що зумовлює потребу в удосконаленні механізмів публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Цифрова трансформація – це процес, що передбачаєзміну (часто радикальну) характеру функціонування певної системи на основі широкого застосування цифрових технологій, внаслідок чого така система набуваєнової якості і, водночас, призводить до створення нових цінностей [1, с. 226]. Головним завданням цифровізації є модернізація існуючих секторів економікитастворення нових, а також впровадження послуг в усі сфери життя, що оновлятьйого, зроблять більш ефективним та сучасним. Подібне зростання можливе, колиідеї, дії, ініціативи та програми, пов’язані з цифровізацією, інтегруються в національні, регіональні та галузеві стратегії та програми розвитку [7] Цифровізація є засобом провідної економічної трансформації, через ефективні технології, які впливають на кінцевий результат, якість і вартість діяльності всфері економіки, публічної та особистої діяльності [8].

Переваги впровадження цифровізації адміністративних послуг дозволять суттєвознизити рівень бюрократії та налагодити взаємовідносини між різними виконавчимиорганами всіх рівнів, а також удосконалити саму процедуру надання адміністративнихпослуг [2]. Звичайно, значна кількість державних управлінських завдань потребуєавтоматизації, але багато з них вимагають високого рівня компетенції та цифрової освіти. Це означає, що хоча Інтернет-технології можуть підвищити ефективністьбагатьох державних послуг, переваги будуть обмежені, якщо державнимслужбовцямне надати необхідних умов для підвищення кваліфікації та не стимулювативикористання технології на благо громадян [3]. Отже, цифрова епоха, яка охопиласучасне суспільство, вимагає масштабного мислення та радикальних змін. Розробкатареалізація цифрової стратегії в державному управлінні, її оцифрування є важливимнапрямком як науково-дослідницької, так і практико-орієнтованої діяльності. Тому формування національного понятійно-категоріального апарату у сфері цифровогоуправління є складним і відповідальним завданням.

Цифровізація – одна з визначальних тенденцій розвитку людської цивілізації, якаформує більш інклюзивне суспільство та кращі механізми управління, розширюєдоступ до

охорони здоров'я, освіти та банківської справи, підвищує якістьтаохоплення державних послуг, розширює спосіб співпраці людей, а такождає змогускористатися більшим розмаїттям товарів за нижчими цінами [4]. Діджиталізація–цеглибинне проникнення цифрових та інноваційних технологій до бізнес-процесів, господарства, комунікацій [5]. Інформатизація – це сукупність взаємопов'язанихорганізаційних, правових, політичних, соціально-економічних, науково-технічних, виробничих процесів, що спрямовані на створення умов для задоволенняінформаційних потреб, реалізації прав громадян і суспільства на основі створення, розвитку, використання інформаційних систем, мереж, ресурсів та інформаційнихтехнологій, побудованих на основі застосування сучасної обчислювальної такомунікаційної техніки [6].

Отже, цифрова трансформація публічного управління – це трансформація публічногоуправління (як системи, а не тільки окремих елементів чи процесів), яка відбуласяурезультаті процесу цифровізації, що проявляється у парадигмальних змінахвсієї системи публічного управління. Водночас зауважимо, що фраза «цифроватрансформація в публічному управлінні» вказує на зміни окремих елементівчипроцесів в публічному управлінні як результат процесу цифровізації, тобтозастосування цифрових технологій, інструментів тощо. При цьому, слід звернутиувагу на «три основні етапи цифрової трансформації: − цифровізація процесів, урамках якої здійснюється впровадження традиційних цифрових технологійдляпідвищення ефективності державного/публічного управління, управління даними; −електронний уряд, який передбачає впровадження цифрових технологій, особливонаоснові використання Інтернету, для вдосконалення державного/публічного управління; − цифровий уряд, у якому цифрові технології останнього покоління (такі як Інтернетречей, штучний інтелект, прогнозний аналіз) дозволяють враховувати перевагикористувачів при формуванні складу послуг, що надаються, і процедур, пов'язанихзїхотриманням» [9, с. 115]. Зауважимо, що цифровізація державного/публічного управлінняне є новою моделлю управління [9, с. 108]; цифрові технології є не лише інструментомреалізації стратегії модернізації державного/публічного управління, а й значноюміроювизначають напрям змін; високий рівень цифровізації державного/публічногоуправління забезпечує вищий рівень якості управління в цілому або його параметрів [9, с. 113]. Також слід сказати, що наразі існує декілька правових, економічних, технологічних, організаційних та інфраструктурних обмежень цифровізації державного/публічного управління, без усунення (або значного скорочення) яких, деякі сфери цифровізації можуть виявитися неефективними, зокрема є такі основні ризики впровадження цифрових технологій: втрата контролю в критичних сферахдержавного/публічного управління; несанкціоноване використання персональнихданих; можливість порушення прав людини в автоматизованих управлінськихрішеннях; організаційні ризики, у тому числі спротив влади переходу від відомчої інформатизації до платформних (відомчих) рішень (ризик втрати контролю, страхвідкритості своїх даних) [9, с. 115-116] тощо.

Висновки і пропозиції. Отже, цифрова трансформація публічного управлінняєважливою складовою розвитку інформаційного суспільства та модернізації державногоуправління. Вона сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади, забезпеченню прозорості управлінських процесів і покращеннюякості надання

публічних послуг. Водночас для успішної реалізації цифрової трансформації необхідновдосконалити нормативно-правове забезпечення цифровізації, посилитизахистперсональних даних і кібербезпеку, а також забезпечити розвиток цифровихкомпетентностей державних службовців та громадян. Реалізація зазначених заходівсприятиме формуванню сучасної, відкритої та інноваційної системи публічногоуправління, здатної ефективно реагувати на виклики цифрової епохи та задовольнятипотреби суспільства.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Мельниченко А. А., Дергалюк М. О. Управлінські виміри цифрової трансформації освіти в контексті формування потенціалу розвитку регіонів. Наукові перспективи. 2023. № 7(37). С. 223–233.
2. Бігняк П. І., Михальчук В. М. Реформування державного управління: цифровізація. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 15. С. 107–113.
3. Тимченко М. Діджиталізація державного управління: сутність, ознаки, вимоги та технології. Ольвійський форум – 2022: стратегії країн Причорноморського регіону в геополітичному просторі : зб. тез доп. XVI Міжнар. наук. конф. (м. Миколаїв, 23 черв. 2022 р.). Миколаїв : ЧНУ ім. П. Могили, 2022. С. 158–163.
4. Цифровізація: переваги та шляхи подолання викликів. URL: https://razumkov.org.ua/statti/tsyfrovizatsiia-perevagy-ta-shliakhy-podolannia-vyklykiv (дата звернення: 28.06.2026).
5. Гусєва О. Ю. Діджиталізація як інструмент удосконалення бізнес-процесів та їх оптимізації. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 1. С. 33–39.
6. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 04.02.1998 № 75/98-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 27–28. Ст. 181.
7. Хлебинська О. І. Теоретичні підходи до цифровізації та цифрової трансформації. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. II Міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2021. С. 114–115.
8. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січ. 2018 р. № 67-р. Офіційний вісник України**.** 2018. № 16. Ст. 560.
9. Suray I., Hrazhevska N., Yakovenko L., Suprunenko S., Sabadosh H., Gerashchenko V. Transformation of Public Administration in a Network Economy. International Journal of Management**.** 2020. Vol. 11, Issue 5. P. 108–119. DOI: 10.34218/IJM.11.5.2020.011.

УДК 351.77:504.06

Ольга ГОМОЛЯКО
доктор філософії з державного управління та адміністрування, головний спеціаліст відділу правового забезпечення Департаменту захисту довкілля та адаптації до зміни клімату виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації).

Olga HOMOLYAKO
Doctor of Philosophy in Public Administration and Management, Chief Specialist of the Legal Support Department of the Department of Environmental Protection and Climate Change Adaptation of the Executive Body of the Kyiv City Council (Kyiv City State Administration).

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПРАВОВОГО МЕХАНІЗМУ ФУНКЦІОНУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЕКОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

MODERNIZATION OF THE LEGAL MECHANISM OF FUNCTIONING OF PUBLIC ADMINISTRATION ENTITIES IN THE SPHERE OF ECOLOGICAL SAFETY IN UKRAINE

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України призвела до масштабних екологічних втрат, що охоплюють забруднення ґрунтів, водних ресурсів та атмосферного повітря, руйнування природних екосистем, пошкодження об'єктів критичної інфраструктури та виникнення довгострокових ризиків для екологічної безпеки держави.

Забезпечення екологічної безпеки є одним із пріоритетних напрямів державної політики України та важливою складовою національної безпеки. Конституція України закріплює право кожного на безпечне для життя і здоров'я довкілля та відшкодування завданої порушенням цього права шкоди (ст. 50), а також покладає на державу обов'язок забезпечувати екологічну безпеку та підтримувати екологічну рівновагу на території України (ст. 16). У сучасних умовах зростання техногенних ризиків, посилення негативних наслідків зміни клімату, необхідності повоєнного відновлення територій та виконання євроінтеграційних зобов'язань особливої актуальності набуває модернізація правового механізму функціонування суб'єктів публічного управління у сфері екологічної безпеки.

Відповідно до преамбули Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25 червня 1991 року № 1264-XII, забезпечення екологічної безпеки є невід'ємною умовою сталого економічного та соціального розвитку України. При цьому система суб'єктів публічного управління у зазначеній сфері характеризується багаторівневістю та включає Кабінет Міністрів України, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, центральні органи виконавчої влади зі спеціальним статусом, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування, а також інші суб'єкти, наділені відповідними владними повноваженнями.

Разом з тим сучасний стан правового регулювання характеризується фрагментарністю, дублюванням компетенції окремих суб'єктів та недостатньою координацією між ними. Незважаючи на значний масив спеціального законодавства, зокрема Законів України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про оцінку впливу на довкілля», «Про стратегічну екологічну оцінку», «Про управління відходами», «Про державний контроль у сфері охорони навколишнього природного середовища», чинний механізм публічного управління не повною мірою відповідає сучасним викликам та європейським стандартам належного врядування.

Одним із ключових напрямів модернізації є адаптація національного законодавства до acquis Європейського Союзу та імплементація міжнародних екологічних стандартів. Особливе значення має Конвенція про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля (Орхуська конвенція), ратифікована Законом України від 06 липня 1999 року. Її положення формують сучасну концепцію екологічного врядування, засновану на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та участі громадськості у прийнятті екологічно значущих рішень.

Важливим напрямом модернізації правового механізму є подальший розвиток децентралізації у сфері екологічної безпеки. Передача значної частини повноважень органам місцевого самоврядування зумовлює необхідність удосконалення механізму розмежування компетенції між центральними органами виконавчої влади, місцевими державними адміністраціями та територіальними громадами. При цьому особливого значення набуває принцип субсидіарності, відповідно до якого управлінські рішення повинні прийматися на максимально наближеному до громадян рівні.

Окремої уваги потребує вдосконалення інституту державного екологічного контролю. Сучасна модель контрольної діяльності потребує запровадження ризик-орієнтованого підходу, цифровізації процедур моніторингу та посилення інституційної спроможності органів державного нагляду. У контексті євроінтеграційних процесів важливим є впровадження сучасних механізмів екологічного комплаєнсу та забезпечення ефективної взаємодії між суб'єктами публічного управління.

Важливою складовою модернізації виступає цифрова трансформація публічного управління. Використання інформаційно-комунікаційних технологій, електронних реєстрів, автоматизованих систем екологічного моніторингу та геоінформаційних платформ сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів, забезпеченню доступу до екологічної інформації та оперативності прийняття управлінських рішень.

Значний вплив на формування сучасних підходів до забезпечення екологічної безпеки справляє практика Верховного Суду. Так, Велика Палата Верховного Суду у постанові від 11 грудня 2018 року у справі № 910/8122/17 вказала, що природоохоронні організації мають право представляти екологічні інтереси суспільства та окремих осіб, а спори, пов'язані із захистом довкілля, мають публічно-правовий характер.

У постанові Верховного Суду від 15 травня 2020 року у справі № 420/2256/19 та постанові від 16 березня 2023 року у справі № 640/351/20 сформульовано правову позицію, відповідно до якої положення Оргуської конвенції гарантують кожній особі право на судове оскарження рішень, дій чи бездіяльності, що порушують вимоги законодавства у сфері охорони навколишнього природного середовища.

Крім того, Верховний Суд у постанові від 18 травня 2023 року у справі № 759/23414/20 наголосив, що у справах, пов'язаних із захистом довкілля, суди повинні виходити з пріоритетності захисту екологічних прав та необхідності запобігання негативному впливу на навколишнє природне середовище.

У контексті сучасних викликів, пов'язаних із наслідками збройної агресії проти України, особливої актуальності набуває удосконалення правових механізмів фіксації екологічної шкоди, відновлення пошкоджених екосистем та забезпечення екологічної складової повоєнної реконструкції держави. Відтак модернізація правового механізму функціонування суб'єктів публічного управління має здійснюватися на засадах сталого розвитку, принципів «good governance», цифровізації, децентралізації та гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу.

Таким чином, підвищення ефективності діяльності суб'єктів публічного управління у сфері екологічної безпеки потребує комплексного вдосконалення нормативно-правових, організаційних та інституційних засад їх функціонування. Реалізація зазначених напрямів сприятиме формуванню сучасної моделі екологічного врядування, здатної забезпечити належний

рівень захисту довкілля, реалізацію екологічних прав людини та виконання Україною міжнародних і євроінтеграційних зобов'язань.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України від 28.06.1996 р.
2. Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища» від 25.06.1991 № 1264-XII.
3. Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» від 23.05.2017 № 2059-VIII.
4. Закон України «Про стратегічну екологічну оцінку» від 20.03.2018 № 2354-VIII.
5. Закон України «Про управління відходами» від 20.06.2022 № 2320-IX.
6. Конвенція про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень та доступ до правосуддя з питань, що стосуються довкілля (Оргуська конвенція), ратифікована Законом України від 06.07.1999 № 832-XIV.
7. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 11.12.2018 у справі № 910/8122/17.
8. Постанова Верховного Суду від 15.05.2020 у справі № 420/2256/19.
9. Постанова Верховного Суду від 16.03.2023 у справі № 640/351/20.
10. Постанова Верховного Суду від 18.05.2023 у справі № 759/23414/20.

УДК 35.07:004]:338.246.8(477)

Володимир ГОНЧАРЕНКО
кандидат юридичних наук,
докторант кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0009-0008-1569-9180

Volodymyr GONCHARENKO
Candidate of Law,
Doctoral Student, Department of Public Management and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0009-0008-1569-9180

ЦИФРОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ФОРМИ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ У ПРОЦЕСІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

DIGITAL AND INNOVATIVE FORMS OF PUBLIC PARTICIPATION IN THE PROCESS OF POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується необхідністю комплексного повоєнного відновлення держави, що охоплює не лише реконструкцію інфраструктури, а й модернізацію системи публічного управління та механізмів взаємодії влади і суспільства. У цих умовах особливого значення набувають цифрові та інноваційні форми громадської участі, які забезпечують відкритість управлінських процесів, підвищують прозорість використання ресурсів та сприяють залученню громадян до прийняття суспільно важливих рішень [1, с. 112].

Виклад основного матеріалу. На думку В. Куйбіди та Ю. Ковбасюка, цифровізація публічного управління є одним із ключових чинників розвитку сучасної держави, оскільки забезпечує нові механізми взаємодії між владою та громадянами [2, с. 56]. У контексті повоєнного відновлення цифрові технології створюють можливості для формування ефективних моделей електронної демократії, розвитку цифрових сервісів та посилення громадського контролю за процесами відбудови.

Важливу роль у забезпеченні громадської участі відіграють електронні платформи, онлайн-консультації, системи електронних петицій, громадські бюджети та цифрові сервіси органів державної влади й місцевого самоврядування. І. Лопушинський зазначає, що інформаційно-комунікаційні технології у публічному управлінні сприяють оперативності комунікації, розширюють доступ громадян до інформації та підвищують ефективність управлінських рішень [3, с. 143]. У свою чергу С. Серьогін і Є. Бородін наголошують, що цифрова трансформація державного управління створює передумови для розвитку партнерської взаємодії держави та громадянського суспільства [4, с. 15].

В умовах повоєнного відновлення особливого значення набуває розвиток електронної демократії як інструменту забезпечення участі громадян у процесах відбудови територій, моніторингу реалізації проєктів та формування локальних стратегій розвитку. На думку Д. Дубова, цифрові технології дозволяють забезпечити більш відкритий формат взаємодії держави та суспільства, що є важливою умовою підвищення довіри до органів влади [5, с. 48].

Разом із тим процес цифровізації громадської участі супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем слід виокремити цифрову нерівність, недостатній рівень цифрової грамотності населення, ризики кібербезпеки та поширення дезінформації. Н. Перегуда підкреслює, що ефективне впровадження електронного урядування потребує не лише технічної

модернізації, а й удосконалення нормативно-правового забезпечення та розвитку цифрової культури суспільства [6].

Цифрові та інноваційні форми громадської участі є важливим елементом повоєнного відновлення України, оскільки сприяють підвищенню прозорості діяльності органів публічної влади, забезпечують ефективну взаємодію держави й громадськості та формують сучасну модель публічного управління, орієнтовану на принципи відкритості, партнерства та цифрової демократії. Використання цифрових платформ, електронних консультацій, онлайн-обговорень, громадських бюджетів, електронних петицій та інших інструментів електронної участі дозволяє активізувати участь громадян у процесах прийняття управлінських рішень і підвищити рівень суспільної довіри до державних інституцій.

Висновки. В умовах повоєнної трансформації особливого значення набуває залучення громадськості до процесів відбудови територій, формування місцевих стратегій розвитку, контролю за використанням фінансових ресурсів та реалізації відновлювальних проєктів. Саме цифрові технології створюють можливості для швидкої комунікації, широкого охоплення населення та оперативного врахування суспільних потреб. Водночас ефективність цифрової участі залежить від рівня цифрової грамотності населення, доступності електронних сервісів, інформаційної безпеки та належного нормативно-правового забезпечення.

Отже, розвиток цифрових та інноваційних механізмів громадської участі має стати одним із пріоритетних напрямів модернізації системи публічного управління України у післявоєнний період, оскільки їх упровадження сприятиме демократизації управлінських процесів, підвищенню ефективності державної політики та формуванню стійкого партнерства між державою, громадянським суспільством і громадянами.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Бакуменко В. Д. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2019. 728 с.
2. Куйбіда В. С., Ковбасюк Ю. В. Публічне управління в умовах цифрової трансформації : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 312 с.
3. Лопушинський І. П. Інформаційно-комунікаційні технології в державному управлінні : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2020. 256 с.
4. Серьогін С. М., Бородін Є. І. Цифрова трансформація публічного управління: сучасні підходи та тенденції. *Актуальні проблеми державного управління*. 2023. № 1. С. 12–18.
5. Дубов Д. В. Цифровізація державного управління: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 2. С. 45–52.
6. Перегуда Н. І. Становлення та впровадження категорії «електронне урядування» в публічне управління. *Право та державне управління*. 2024. № 2. URL: https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2024/43.pdf (дата звернення: 27.05.2026).

УДК 351

Олександр ГОНЧАРУК
аспірант кафедри
публічного управління, адміністрування та
соціальної роботи Національний університет охорони
здоров'я України імені П.Л.Шупика

Oleksandr HONCHARUK
PhD Student of the Department of Public Management, Administration and Social Work,
P. L. Shupyk National University of Health Care of Ukraine

ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS IN THE HEALTHCARE SECTOR UNDER MARTIAL LAW

Постановка проблеми. Система охорони здоров'я є одним із ключових елементів забезпечення національної безпеки держави та важливою складовою соціальної політики. Повномасштабна збройна агресія проти України зумовила виникнення безпрецедентних викликів для функціонування медичної галузі, що потребувало оперативної трансформації існуючих механізмів державного управління. В умовах воєнного стану питання забезпечення доступності та безперервності надання медичної допомоги населенню набули особливої актуальності та стали одним із пріоритетних напрямів державної політики [1].

Виклад матеріалу. Воєнні дії спричинили значні руйнування об'єктів медичної інфраструктури, вимушене переміщення населення та медичних працівників, порушення логістичних ланцюгів постачання лікарських засобів і медичного обладнання. За таких умов традиційні механізми державного управління виявилися недостатньо ефективними для оперативного реагування на кризові ситуації, що обумовило необхідність їх модернізації та адаптації до нових реалій функціонування держави [2].

Трансформація державно-управлінського механізму охорони здоров'я в умовах воєнного стану передбачала насамперед посилення координаційної ролі держави. Міністерство охорони здоров'я України спільно з іншими центральними органами виконавчої влади отримало додаткові повноваження щодо оперативного прийняття рішень, перерозподілу ресурсів та координації діяльності закладів охорони здоров'я. Важливим елементом стало впровадження кризових моделей управління, які дозволили забезпечити функціонування медичної системи навіть у регіонах, що перебували під постійною загрозою бойових дій [3].

Одним із пріоритетних напрямів трансформації стала цифровізація процесів управління галуззю охорони здоров'я. Використання електронної системи охорони здоров'я, цифрових реєстрів пацієнтів та медичних працівників, сервісів телемедицини та електронних рецептів забезпечило безперервність надання медичних послуг навіть за умов обмеженого доступу до закладів охорони здоров'я. Цифрові інструменти стали важливим механізмом підтримки управлінських рішень та сприяли підвищенню оперативності реагування на кризові ситуації [4].

Особливого значення набуло питання кадрового забезпечення системи охорони здоров'я. Внаслідок військових дій значна частина медичних працівників була вимушена змінити місце проживання або долучитися до надання медичної допомоги військовослужбовцям. Це спричинило нерівномірний розподіл кадрових ресурсів між регіонами та необхідність оперативного запровадження механізмів кадрової мобільності. У відповідь державою були реалізовані заходи щодо спрощення процедур працевлаштування медичних працівників, організації додаткового професійного навчання та залучення міжнародної технічної допомоги для підтримки кадрового потенціалу галузі [5].

Важливою складовою трансформаційних процесів стало розширення міжнародного співробітництва у сфері охорони здоров'я. Підтримка міжнародних організацій, донорських структур та урядів іноземних держав дозволила забезпечити постачання медичного обладнання, лікарських засобів, мобільних госпіталів та іншої гуманітарної допомоги. У цих умовах механізми державного управління були орієнтовані на підвищення ефективності координації міжнародної підтримки та її інтеграцію у національну систему охорони здоров'я [6].

Окремої уваги заслуговує питання фінансового забезпечення медичної галузі. Воєнний стан суттєво вплинув на бюджетні можливості держави, що вимагало пошуку нових підходів до фінансування системи охорони здоров'я. Важливу роль у цьому процесі продовжила відігравати Програма медичних гарантій, яка забезпечувала фінансування надання медичних послуг населенню. Одночасно було впроваджено додаткові механізми підтримки закладів охорони здоров'я, що працювали в районах проведення бойових дій або приймали значну кількість внутрішньо переміщених осіб [7].

Трансформація державно-управлінських механізмів також охопила питання громадського здоров'я. Воєнні дії значно підвищили ризики виникнення епідеміологічних загроз, погіршення психічного здоров'я населення та поширення соціально небезпечних захворювань. У зв'язку з цим держава була змушена посилити систему моніторингу громадського здоров'я, розширити програми психологічної підтримки населення та забезпечити функціонування механізмів епідеміологічного нагляду навіть в умовах воєнного часу [8].

Суттєвих змін зазнали підходи до стратегічного планування розвитку галузі. Якщо до початку повномасштабної війни основна увага приділялася реалізації медичної реформи та підвищенню якості медичних послуг, то в умовах воєнного стану пріоритетами стали забезпечення стійкості системи охорони здоров'я, збереження кадрового потенціалу та відновлення пошкодженої інфраструктури. Водночас вже сьогодні формуються підходи до післявоєнної модернізації медичної системи на засадах європейських стандартів управління та надання медичних послуг [9].

Висновки. Таким чином, воєнний стан став каталізатором суттєвих змін у системі державного управління сферою охорони здоров'я. Трансформація управлінських механізмів відбувається шляхом посилення координаційної ролі держави, впровадження цифрових технологій, удосконалення кадрової політики, розвитку міжнародного співробітництва та підвищення стійкості медичної системи до кризових викликів. Подальший розвиток цих процесів має бути спрямований на формування сучасної моделі управління охороною здоров'я, здатної ефективно функціонувати як в умовах воєнних загроз, так і в період повоєнного відновлення України.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР.
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII.
3. Основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII.
4. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII.
5. Деякі питання функціонування системи охорони здоров'я в умовах воєнного стану : нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та Міністерства охорони здоров'я України.
6. World Health Organization. Health System Resilience Toolkit. Geneva : WHO, 2023.
7. World Health Organization. Health Emergency Appeal 2024: Ukraine. Geneva : WHO, 2024.

8. Національна служба здоров'я України. Звіт про реалізацію Програми медичних гарантій у 2024 році. Київ, 2025.
9. Радиш Я. Ф., Кризина Н. П., Слабкий Г. О. Державне управління охороною здоров'я в Україні: сучасний стан та перспективи розвитку. Київ : НАДУ, 2021.
10. Стеценко С. Г. Медичне право України : підручник. Київ : Алерта, 2022.

УДК 351.07:316.334.3

Данило ДАВИДОВ
аспірант кафедри менеджменту
і публічного адміністрування,
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків

Danylo DAVYDOV
Postgraduate student of the Department of Management and Public Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv

МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ У СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

MECHANISMS OF PUBLIC CONTROL IN THE SYSTEM OF PUBLIC POLICY IMPLEMENTATION

Постановка проблеми. У сучасних демократичних державах громадська участь визнається одним із базових механізмів реалізації публічної політики. Вона забезпечує не лише зворотний зв'язок між владою та суспільством, а й створює умови для підвищення якості управлінських рішень, їх легітимності та ефективності. В умовах трансформаційних процесів, які переживає Україна, значення громадської участі суттєво зростає, оскільки саме активне залучення громадян до процесів формування і реалізації політики сприяє становленню відкритого та підзвітного публічного управління.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах демократичного розвитку України важливого значення набуває забезпечення ефективної взаємодії між державою та громадянським суспільством. Одним із ключових елементів такої взаємодії є громадський контроль, який виступає важливим механізмом забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів публічної влади. Особливої актуальності проблема громадського контролю набуває в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення держави, децентралізації та євроінтеграційних процесів. Реалізація публічної політики вимагає постійного моніторингу діяльності органів влади, оцінки якості публічних послуг, контролю за використанням бюджетних ресурсів та забезпечення дотримання прав людини. У цьому контексті громадянське суспільство виступає не лише об'єктом державної політики, а й активним суб'єктом формування та реалізації управлінських рішень.

Громадський контроль є одним із фундаментальних механізмів демократичного врядування, який забезпечує участь громадянського суспільства у процесах формування, реалізації та оцінювання публічної політики. Його сутність полягає у здійсненні громадськістю моніторингу діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, оцінці ефективності управлінських рішень, забезпеченні прозорості діяльності влади та захисті суспільних інтересів.

В Україні правові засади громадського контролю визначаються Конституцією України, законами України «Про громадські об'єднання», «Про доступ до публічної інформації», «Про звернення громадян», «Про запобігання корупції», а також Національною стратегією сприяння розвитку громадянського суспільства на 2021–2026 роки. У зазначеній Стратегії підкреслюється необхідність створення умов для активної участі громадян у процесах прийняття рішень та розвитку ефективних механізмів громадського контролю.

До основних механізмів громадського контролю у сфері реалізації публічної політики належать: громадські ради при органах виконавчої влади, електронні петиції, громадські слухання, консультації з громадськістю, громадська експертиза діяльності органів влади,

антикорупційний моніторинг, участь у формуванні місцевих бюджетів, механізми відкритих даних та електронного урядування.

Особливого розвитку в Україні набули цифрові механізми громадського контролю. Використання електронних платформ значно розширило можливості участі громадян у процесах управління. Електронні петиції, цифрові консультації, онлайн-обговорення проєктів нормативно-правових актів та відкриті державні реєстри сприяють підвищенню прозорості діяльності органів влади та формуванню відкритого урядування.

Сучасні дослідження свідчать, що цифровізація громадської участі позитивно впливає на ефективність публічного управління та сприяє розвитку демократичних інституцій. Водночас цифрові механізми забезпечують швидку комунікацію між владою та громадськістю, особливо в умовах кризових ситуацій та воєнного стану.

У період повномасштабної війни громадський контроль набув нових форм реалізації. Волонтерські організації, благодійні фонди та громадські ініціативи здійснюють моніторинг гуманітарної допомоги, контролюють ефективність використання міжнародної підтримки, беруть участь у забезпеченні прозорості відновлення територій та підтримують внутрішньо переміщених осіб [1].

Значну роль громадські організації відіграють у сфері допомоги ВПО, забезпечення гуманітарної підтримки населення, психологічної допомоги, організації тимчасового житла та соціальної адаптації постраждалих громадян. Важливим напрямом діяльності громадянського суспільства стало також сприяння процесам гуманітарного розмінування територій, інформаційна підтримка населення щодо мінної безпеки та участь у міжнародних програмах відновлення територій.

У контексті післявоєнної відбудови особливого значення набуває участь громадських організацій у процесах ревіталізації територій, розвитку місцевих громад, відновленні соціальної інфраструктури та формуванні стратегій регіонального розвитку. Саме громадянське суспільство часто виступає ініціатором локальних проєктів відновлення та забезпечує ефективну комунікацію між владою, міжнародними партнерами та населенням.

Важливою складовою громадського контролю є антикорупційна діяльність. Громадські організації здійснюють моніторинг державних закупівель, аналіз використання бюджетних коштів, контроль за дотриманням антикорупційного законодавства та оцінку прозорості діяльності органів влади. Такі механізми сприяють підвищенню довіри населення до державних інституцій та зміцненню демократичних процесів.

Водночас існує низка проблем, які ускладнюють ефективну реалізацію громадського контролю. Серед основних викликів слід виділити: недостатню інституційну спроможність окремих громадських організацій, формальний характер окремих консультаційних процедур, нерівномірний розвиток громадянського суспільства у регіонах, недостатнє фінансування громадського сектору, низький рівень цифрової грамотності окремих груп населення, обмежений доступ до інформації в умовах воєнного стану.

Міжнародні аналітичні дослідження свідчать, що українське громадянське суспільство навіть в умовах війни демонструє високий рівень адаптивності, самоорганізації та суспільної довіри. За даними CSO Sustainability Index, громадські організації України активно розширюють напрями діяльності, забезпечують підтримку населення та сприяють зміцненню державної стійкості [2].

У сучасних умовах громадський контроль стає не лише механізмом спостереження за діяльністю влади, а й важливим інструментом партнерської взаємодії між державою та суспільством. Його ефективність значною мірою залежить від рівня відкритості влади, розвитку цифрової інфраструктури, громадянської активності населення та спроможності державних інституцій забезпечувати реальну участь громадськості у процесах прийняття рішень.

Висновки. Механізми громадського контролю є важливою складовою системи реалізації публічної політики та необхідною умовою розвитку демократичного врядування в Україні. Вони забезпечують прозорість діяльності органів влади, підзвітність державних інституцій, участь

громадян у прийнятті управлінських рішень та підвищення ефективності реалізації державної політики. Сучасний розвиток громадського контролю характеризується активним впровадженням цифрових механізмів участі, розвитком партнерської моделі взаємодії між державою та громадянським суспільством, посиленням ролі громадських організацій у кризових умовах та зростанням значення антикорупційного моніторингу.

Водночас подальший розвиток механізмів громадського контролю потребує удосконалення нормативно-правової бази, зміцнення інституційної спроможності громадських організацій, розширення цифрової участі громадян та забезпечення реальної відкритості діяльності органів публічної влади. Успішна реалізація цих завдань сприятиме зміцненню демократичних процесів, розвитку громадянського суспільства та підвищенню ефективності публічного управління в Україні.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Верещак О., Бєльська Т. В. Проблеми функціонування механізму публічного управління сфері забезпечення цивільного контролю над сектором безпеки і оборони в Україні в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 6. С. 35–48. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-35-48
2. CSO Sustainability Index Explorer. URL: https://csosi.org/

Олена ДАНИЛЕВСЬКА
студентка 1 курсу групи ПМУЗ-25-1
спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування
Державний податковий університет

Olena DANILEVSKA
1st year student, group PMUZ-25-1
specialty D4 Public Management and Administration
State Tax University

ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ОФІЦІЙНИХ TELEGRAM-КАНАЛІВ ТА FACEBOOK-СТОРІНОК ЯК ІНСТРУМЕНТУ ПОБУДОВИ ДОВІРИ ДО РЕГІОНАЛЬНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ

EFFECTIVENESS OF USING OFFICIAL TELEGRAM CHANNELS AND FACEBOOK PAGES AS A TOOL FOR BUILDING TRUST IN REGIONAL AUTHORITIES

Актуальність теми. Під час тривалої дії правового режиму воєнного стану в Україні та масштабної цифровізації суспільних процесів, комунікація органів публічної влади з громадянами зазнала корінних трансформацій. Традиційні канали інформування серед яких офіційні вебсайти, друковані та телевізійні медіа-ресурси поступово втрачають монополію на оперативність, поступаючись мобільним платформам та соціальним мережам. Зараз рівень суспільної довіри до регіональних органів влади безпосередньо залежить від їхньої здатності вести швидкий, чесний, прозорий та безперервний діалог із населенням у цифровому просторі [1, с. 201]. Найбільш доречними інструментами такого діалогу в Україні стали соціальна мережа Facebook та месенджер Telegram. Проте, попри їхню поширеність, у практиці державного управління часто спостерігається хаотичний підхід до ведення офіційних сторінок, відсутність брендбуку або його недотримання, нестача чіткої контент-стратегії і медіапланування, невміння працювати із кризовими комунікаціями чи зворотним зв'язком. Це зумовлює актуальність дослідження ефективності використання Telegram-каналів та Facebook-сторінок як стратегічних інструментів побудови довіри до регіональних владних інституцій.

У системі публічного управління категорія «довіра» виступає ключовим індикатором легітимності влади [5, с. 158]. Сучасні PR-технології в державних органах спрямовані на перехід від застарілої моделі «інформування», тобто одностороннього потоку офіційних пресрелізів, до моделі «взаємодії» – двостороннього діалогу. При цьому Facebook виконує роль цифрового середовища для інституційного представництва та залучення експертної спільноти, таких як бухгалтерів, представників бізнесу та юристів. Тоді як Telegram перетворився на інструмент швидкого реагування, «живого» сервісного інформування та консолідації громадян у режимі реального часу через систему push-сповіщень.

Ефективність використання зазначених каналів комунікацій було проаналізовано на прикладі діяльності Державної податкової служби України (далі – ДПС України) та її територіальних підрозділів.

«Єдина інформаційна політика ДПС України передбачає формування єдиних підходів до організації та практичного втілення взаємодії з медіа. Ця політика пов'язана з відтворенням і поширенням інформації про основні напрями діяльності ДПС, яка задовольняє інтереси державного органу і громадськості, та спрямована на забезпечення конструктивного діалогу між ними» [4].

Дослідження показало чітку диференціацію подачі контенту між платформами. Facebook-сторінка ДПС України виступає головним цифровим майданчиком для розміщення детальної, достовірно правової інформації. Позитивним аспектом є суворе дотримання візуального

брендингу із використанням елементів офіційного стилю – палітри із синьо-зеленими колами, що перетинаються. Даний логотип символізує співпрацю між державою та громадянином, а форма і кольори обумовлені історією податкової служби. Це значно підвищує впізнаваність інституції у стрічці новин користувача [2].

Також сторінка державної установи відзначається створенням і висвітленням тематичних інфографік та дашбордів для роз'яснення суспільно корисного податкового законодавства (декларування доходів громадян, оподаткування майна і спадщини, використання реєстраторів розрахункових операцій, заповнення податкової звітності, підтримка ветеранського підприємництва, обрання системи оподаткування новоствореними суб'єктами господарювання тощо). Водночас бар'єром для побудови максимальної довіри тут залишається офіційний тон викладу матеріалу та обмежена робота з коментарями користувачів. У свою чергу, територіальні підрозділи ДПС України попри загальне дотримання одного візуального стилю, виявляють креативні підходи до розміщення інформації на своїх сторінках.

Telegram-канал ДПС України функціонує в дещо іншому форматі – як «мобільний сервісний помічник». Тут ставка робиться на лаконічність, наприклад скорочений варіант тексту з посиланням на повний пресреліз на офіційному вебпорталі, а також нагадування про граничні терміни сплати податків, відео-версії зустрічей керівництва податкової служби України та активне використання списків й емодзі. Завдяки високій швидкості поширення інформації та зручній структурі, Telegram-канал викликає високий рівень залученості та формує сприйняття ДПС України як сервісного партнера [3].

Для подальшого підвищення суспільної довіри до регіональних органів ДПС України доцільно оптимізувати цифрові PR-комунікації за такими напрямами:

1. Гуманізація контенту – збільшення кількості прямої мови фахівців та роз'яснень від першої особи для руйнування бар'єра між державним органом, інститутами громадянського суспільства та громадянином.

2. Впровадження інтерактивних форматів – використання опитування та вікторин для перевірки й підвищення податкової грамотності серед населення.

3. Розвиток коротких відео форматів – створення відео інструкцій (Reels/Shorts) щодо користування електронними сервісами.

4. Побудова якісного зворотного зв'язку – розробка внутрішніх типових текстів для оперативних та конструктивних відповідей на запитання платників у коментарях Facebook.

Таким чином, комплексне та збалансоване використання експертного потенціалу Facebook та оперативності Telegram дозволяє регіональним органам влади ефективно управляти репутацією, вчасно реагувати на інформаційні виклики та трансформувати імідж установи з контролюючого органу на прозору сервісну службу транспарентного типу.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Даниленко С. А. Відкритість та прозорість влади: механізм регулювання взаємодії зі ЗМІ на регіональному рівні : дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02 / Одеський регіональний інститут державного управління Національної академії державного управління при Президентові України. Одеса, 2013. 267 с. URL: http://www.oridu.odessa.ua/8/4/doc/dis_danilenko.pdf .
2. Державна податкова служба України : офіційна Facebook-сторінка. URL: https://www.facebook.com/TaxUkraine .
3. Державна податкова служба України : офіційний Telegram-канал. URL: https://t.me/tax_gov_ua .
4. Наказ ДПС України «Про забезпечення єдиної інформаційної політики ДПС» від 19.07.2022 № 448. URL: https://tax.gov.ua/data/files/261943.doc .
5. Паламарчук Т. Довіра як стратегічний ресурс: як ефективна комунікація між владою і громадськістю впливає на стійкість державного управління. Комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування : матеріали щорічного Всеукр. круглого столу до Дня

держ. служби України (Київ – Чернівці, 1 липня 2025 р.) / за заг. ред. Л. Комахи, Н. Корчак, Л. Гонюкової. Київ ; Чернівці, 2025. С. 158–160. URL: 3731ebd8-b655-4550-bff0-18f7238369e1.pdf .

6. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17 .
7. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12/comp20031211 .

УДК 339.924(4-672ЄС:477):338.242

Роман ДЗЮБА,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна.
ORCID ID : 0009-0008-5767-0423.
e-mail: dziuba0610@gmail.com,

Roman DZYUBA,
PhD-student, Department of Public Management
and Administration, State University of Information and Communication
Technologies, Kyiv, Ukraine.,
ORCID ID : 0009-0008-5767-0423.
e-mail: dziuba0610@gmail.com

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ АДАПТАЦІЇ РЕГУЛЯТОРНОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ СПІЛЬНОГО РИНКУ ЄС

INNOVATIVE MECHANISMS FOR ADAPTATION OF UKRAINE'S REGULATORY ENVIRONMENT TO THE STANDARDS OF THE EU COMMON MARKET

Постановка проблеми. Сьогодні Україна перебуває на історичному етапі, коли європейська інтеграція трансформувалася із зовнішньополітичного орієнтира у фундаментальну основу внутрішніх реформ. Набуття статусу кандидата, а згодом і офіційний старт переговорів про вступ до Європейського Союзу, поставили перед нашою державою безпрецедентне завдання: синхронізувати національне регуляторне середовище з архітектурою Спільного ринку ЄС. Набуття Україною статусу кандидата та офіційний старт переговорів про членство в Європейському Союзі ознаменували перехід від декларативного зближення до глибокої структурної інтеграції. Український дослідник Мельник Т.М. стосовно цього зазначає, що «трансформація регуляторного середовища в умовах набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС потребує переходу від пасивного копіювання європейських директив до проактивного моделювання регуляторних актів із урахуванням національних економічних інтересів» [2, с. 14].

Фундаментом цього процесу є синхронізація національного правового та економічного поля з архітектурою Спільного ринку ЄС, який функціонує на основі «чотирьох свобод»: руху товарів, капіталу, послуг та робочої сили. Проте, здійснення цієї масштабної адаптації в умовах воєнного стану, повоєнного відновлення та стрімкої глобальної цифровізації вимагає принципово нових, гнучких інструментів. Традиційні методи механічного копіювання європейських директив призводять до регуляторного лагу та втрати конкурентоспроможності вітчизняного бізнесу. Виникає гостра потреба в обґрунтуванні та впровадженні інноваційних механізмів адаптації.

Це завдання ускладнюється глобальними викликами, військовим станом та необхідністю швидкого економічного відновлення. Саме тому традиційні, лінійні підходи до адаптації законодавства вже не працюють. Нам потрібні інноваційні механізми, які поєднують у собі цифровизацію, гнучкість (agility) та випереджувальний правовий аналіз.

Виклад основного матеріалу. Інноваційним кроком у процесі адаптації є цифровізація скринінгу законодавства. Використання штучного інтелекту (ШІ) для первинного аналізу українських нормативно-правових актів на відповідність Acquis Communautaire дозволяє автоматично виявляти правові колізії та корупціогенні фактори ще на етапі розробки проєктів рішень, значно скорочуючи часовий лаг (регуляторний зазор).

Для високотехнологічних секторів (ФінТех, штучний інтелект, відновлювана енергетика, технології подвійного призначення) класичне регулювання часто виявляється застарілим. Створення контрольованих експериментальних просторів («пісочниць») дозволяє українським інноваційним компаніям функціонувати за стандартами ЄС у тестовому режимі, що стимулює залучення інвестицій ще до повної нормативної уніфікації.

Динамічність законодавства ЄС (зокрема, ухвалення *AI* Act, Digital Services Act, впровадження вуглецевого коригування імпорту CBAM) вимагає від України відмови від реактивного підходу. Випереджувальний моніторинг та моделювання регуляторних тенденцій ЄС на етапі їх розробки у Брюсселі дозволяють готувати українську інфраструктуру якості заздалегідь. Стосовно цього В.І. Ляшенко зазначає, що «поява нових концепцій регіонального розвитку, заснованих на знаннях та інноваціях, вивчення досвіду їх практичного втілення в країнах ЄС та подальше реформування в Україні системи державного управління обумовили новий вектор трансформації стратегування розвитку регіонів, заданий імплементацією підходу смарт-спеціалізації. Концепція S3 доповнила методологію і практику регіонального управління, запровадивши інноваційну складову в регуляторну політику» [1, с. 210].

Основними перешкодами на шляху реформ залишаються кадровий дефіцит та інституційна інерція. Пропонується застосування механізму «регуляторної гільйотини» для застарілих актів та розширення інтеграції українських регуляторних органів до профільних агентств ЄС у статусі спостерігачів. ТО. Осташко радить «продовжити роботу з країнами ЄС щодо розбудови «смуг солідар-ності» в період повоєнної відбудови з метою збільшення експорту сіль-госпродукції залізничним і автомобільним транспортом» [3, с. 19.]

Довгий час адаптація законодавства сприймалася як формальний переклад та ухвалення директив ЄС (так званий підхід *copy-paste*). Проте Спільний ринок ЄС – це живий організм, що базується на чотирьох свободах: руху товарів, капіталу, послуг та робочої сили.

Для України ключовим викликом є не просто ухвалення законів, а створення регуляторної екосистеми, яка:

по-перше, буде визнана інституціями ЄС (принцип взаємного визнання та еквівалентності);

по-друге, не перевантажить український бізнес зайвим бюрократичним тиском під час війни.

по-третє, враховуватиме стрімкий розвиток Європейського зеленого курсу (European Green Deal) та Цифрового порядку денного ЄС.

Проте слід відзначити, що реалізація інноваційних механізмів стикається із низкою серйозних викликів:

по-перше, це кадровий дефіцит: обмежена кількість фахівців у сфері *EU Law* та державного управління, здатних працювати з високотехнологічними інструментами регулювання. Шляхом подолання є запуск спеціалізованих сертифікатних програм спільно з європейськими інституціями.

По-друге, це інституційний опір (інерція): наявність застарілих бюрократичних процедур. Необхідно на законодавчому рівні закріпити принцип безумовного пріоритету норм права ЄС (*Acquis*) у сферах спільного ведення та спростити процедури скасування застарілих регуляторних актів (так звана «регуляторна гільйотина»).

Висновки і пропозиції. Адаптація регуляторного середовища України до стандартів Спільного ринку ЄС – це не технічний процес гармонізації текстів. Це глобальне перезавантаження філософії взаємодії держави та бізнесу.

Впровадження інноваційних механізмів – від ШІ-моніторингу до регуляторних пісочниць – дозволить Україні не просто «наздогнати» Європу, а стати її динамічним, цифровим та високотехнологічним партнером. Ми маємо унікальний шанс побудувати найсучаснішу регуляторну систему у світі, використовуючи найкращий досвід ЄС та власний досвід цифрової стійкості.

Економічна інтеграція передує політичній. Створюючи прозорі, зрозумілі та інноваційні правила гри, ми відкриваємо двері для мільярдних інвестицій, які стануть основою повоєнного

відновлення та процвітання України в європейській родині. У результаті проведеного дослідження встановлено, що адаптація регуляторного середовища України до стандартів Спільного ринку ЄС в сучасних геополітичних умовах не може відбуватися за класичними екстенсивними моделями. Вона вимагає переходу на інноваційні інструменти управління.

Зокрема, це застосування технологій RegTech (в тому числі штучного інтелекту для аналізу нормативно-правової бази) та концепції випереджувального регулювання дозволить мінімізувати часовий лаг та уникнути ухвалення застарілих норм.

Також потрібно врахувати механізм «регуляторних пісочниць», який є оптимальним для збереження високих темпів розвитку інноваційних галузей української економіки в умовах жорсткої стандартизації.

Проте слід відзначити, що успішна реалізація зазначених механізмів можлива лише за умови подолання інституційної інерції та масштабної цифрової трансформації органів державної влади.

Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у детальному моделюванні впливу впровадження європейських екологічних стандартів (у межах Green Deal) на конкурентоспроможність окремих галузей української металургії та агросектору із застосуванням інструментів превентивного аналізу ризиків.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Ляшенко О. О. Державний устрій України: простір інтеракції національно-громадянського та етнічного в умовах європейської інтеграції. Київ: ІПЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України. 2022. 420 с.
2. Мельник, Т. М., Зубко, А. В. (2022). Регуляторна політика України в умовах європейської інтеграції: виклики та пріоритети. *Економіка та держава*, (4), 12–18.
3. Осташко Т. О. Механізми адаптації торговельної політики України до вимог Спільного ринку ЄС. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право.* 2023. № 4. С. 14–29.

Ольга ДОНДА
здобувачка першої (бакалаврської) вищої освіти,
четвертий рік навчання,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
Olha DONDA
a bachelor student,
the fourth year of study,
Educational Program «Public Management and Administration»
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ЕЛЕКТРОННИХ СЕРВІСІВ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

CHARACTERISTICS OF MODERN ELECTRONIC SERVICES IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITY BODIES

Постановка проблеми. Сучасні електронні сервіси у діяльності органів публічної влади стали не допоміжним інструментом, а повноцінною формою реалізації державних функцій. Якщо раніше взаємодія громадянина з державою переважно відбувалася через особисте звернення, паперові заяви, черги та багаторазове подання одних і тих самих документів, то нині значна частина адміністративних, інформаційних і реєстраційних процедур переводиться в електронний формат. Це змінює саму логіку публічного управління: держава поступово переходить від моделі «громадянин шукає орган влади» до моделі «послуга доступна громадянину в зручному цифровому середовищі». В Україні ключовим прикладом такого підходу є портал і застосунок «Дія», де зосереджено державні послуги, довідки, витяги та цифрові документи для різних життєвих ситуацій.

Виклад основного матеріалу. Електронні сервіси органів публічної влади - це сукупність цифрових інструментів, за допомогою яких громадяни, бізнес, органи державної влади та органи місцевого самоврядування можуть подавати заяви, отримувати адміністративні послуги, перевіряти інформацію в реєстрах, здійснювати електронну ідентифікацію, підписувати документи, сплачувати платежі та отримувати офіційні результати без фізичного відвідування установи. Їхня професійна цінність полягає не лише у зручності, а й у підвищенні прозорості управління, скороченні корупційних ризиків, стандартизації процедур і зменшенні адміністративного навантаження на посадових осіб. Електронний сервіс у публічному секторі повинен бути не просто вебсторінкою, а юридично значущим каналом взаємодії, де результат має таку саму правову силу, як і результат, отриманий у традиційній паперовій формі.

Законодавчу основу цифровізації публічних послуг формує Закон України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг». Він закріплює спеціальні правила надання публічних послуг в електронній формі та фактично створює правову рамку для переходу від паперових процедур до цифрових. Важливо, що цей закон орієнтує органи влади на оптимізацію процесів, а не на механічне перенесення паперової бюрократії в онлайн-простір. Тобто професійний електронний сервіс має бути побудований за принципом спрощення: мінімум документів від заявника, максимальне використання вже наявних державних даних, автоматизована перевірка відомостей і зрозумілий кінцевий результат для користувача [2, с.65].

Особливе значення має Закон України «Про адміністративну процедуру», який визначає загальні правила розгляду адміністративних справ органами влади. Для електронних сервісів він важливий тим, що заява в електронній формі повинна відповідати вимогам законодавства про електронні документи та електронний документообіг. Це означає, що цифровізація не скасовує принципів законності, обґрунтованості, права особи бути вислуханою, доступу до матеріалів справи та належного мотивування адміністративного акта. Навпаки, електронний формат має

зробити ці гарантії більш доступними: особа повинна бачити статус розгляду заяви, отримувати повідомлення, мати можливість подати документи дистанційно та одержати рішення у формі, яка має юридичне значення [1, с.67].

Ключовою умовою функціонування електронних сервісів є електронна ідентифікація та електронні довірчі послуги. Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» регулює використання електронного підпису, електронної печатки, електронної позначки часу та інших інструментів, які забезпечують достовірність і юридичну силу електронних дій. Без надійної ідентифікації електронна послуга не може бути повноцінною, адже орган влади повинен знати, хто саме подав заяву, чи має ця особа відповідні права, чи не було змінено документ після підписання. Тому електронний підпис і засоби ідентифікації виступають цифровим аналогом особистого підпису, паспорта та службового засвідчення в традиційній адміністративній процедурі.

Важливою інфраструктурною основою електронного урядування є публічні електронні реєстри. Закон України «Про публічні електронні реєстри» визначає правові, організаційні та фінансові засади створення й функціонування таких реєстрів, а також спрямований на забезпечення захисту прав фізичних та юридичних осіб під час використання реєстрової інформації. Саме реєстри дають змогу органам влади не вимагати від громадянина довідку, яку держава вже має у своєму розпорядженні. Наприклад, під час надання послуги орган може перевірити відомості про місце проживання, майно, транспорт, податковий статус або інші дані через міжвідомчу взаємодію. Це реалізує принцип «дані мають рухатися між органами влади, а не громадянин між кабінетами» [5, с.44].

Практичним механізмом такої міжвідомчої взаємодії є система «Трембіта» – національна система електронної взаємодії між державними інформаційними ресурсами, електронними реєстрами та інформаційними системами. Вона забезпечує органам державної влади й місцевого самоврядування доступ до необхідної інформації для виконання повноважень, не створюючи потреби в паперовому обміні документами. Нормативно питання електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів врегульоване, зокрема, постановою Кабінету Міністрів України № 606 від 8 вересня 2016 року, яка містить положення про систему «Трембіта».

Портал «Дія» є найбільш помітним для громадян прикладом сучасного електронного сервісу. Його значення полягає не тільки у наданні окремих послуг, а й у формуванні єдиного цифрового середовища, де користувач може отримувати довідки, витяги, послуги у сфері транспорту, будівництва, нерухомості, підприємництва, соціального захисту та інших напрямів. Офіційні матеріали вказують, що портал «Дія» використовується для подання заяв та інших документів до органів виконавчої влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств і установ, що належать до сфери їх управління. Отже, «Дія» виконує роль не просто інформаційного сайту, а інтегрованого каналу адміністративної взаємодії [3, с.10].

Професійний аналіз сучасних електронних сервісів показує, що їх ефективність залежить від кількох ключових критеріїв: доступності, безпеки, юридичної визначеності, інтегрованості з державними реєстрами, зрозумілості інтерфейсу та відповідальності органу публічної влади за кінцевий результат. Саме сукупність цих елементів визначає, чи є електронний сервіс не лише технічно зручним, а й правомірним, надійним та корисним для громадян і бізнесу.

Доступність означає, що електронний сервіс має бути зрозумілим і придатним для використання різними категоріями населення, зокрема людьми старшого віку, особами з інвалідністю, внутрішньо переміщеними особами та громадянами, які перебувають за кордоном. Безпека передбачає належний захист персональних даних, обмеження й контроль доступу посадових осіб до інформації, а також фіксацію електронних дій у системі. Юридична визначеність полягає в тому, що користувач повинен чітко розуміти, який саме орган надає послугу, у який строк вона виконується, який документ або рішення буде отримано, як його можна оскаржити та яку правову силу він має [4, с.32].

Водночас електронні сервіси створюють низку ризиків, які потребують постійного аналізу та належного правового регулювання. По-перше, існує ризик цифрової нерівності, коли частина населення не має стабільного доступу до інтернету або не володіє достатніми цифровими навичками. По-друге, виникає ризик надмірної автоматизації, коли рішення приймається формально, без урахування конкретних життєвих обставин особи. У таких випадках електронний сервіс може втратити свою соціальну спрямованість і перетворитися на механічний інструмент адміністрування.

Особливої ваги набуває кібербезпека, адже атака на державний реєстр або електронний сервіс може паралізувати надання публічних послуг і поставити під загрозу персональні дані громадян. По-четверте, необхідно забезпечити прозорість алгоритмів: громадянин має розуміти, чому система відмовила у послузі, які дані були використані та який порядок виправлення помилки. Саме тому цифровізація публічної влади повинна поєднувати технологічну швидкість із правовими гарантіями, захистом прав людини та реальною відповідальністю органів влади за якість електронної взаємодії [2, с.66].

Висновки і пропозиції. Сучасні електронні сервіси у діяльності органів публічної влади є необхідною умовою ефективного, прозорого та орієнтованого на людину державного управління. Їх розвиток в Україні спирається на законодавство про електронні публічні послуги, адміністративну процедуру, електронну ідентифікацію, довірчі послуги та публічні електронні реєстри. Водночас успішність цифрової трансформації залежить не лише від кількості онлайн-послуг, а від їхньої якості, правової надійності, захисту персональних даних, реальної інтеграції реєстрів і збереження альтернативних каналів доступу для людей, які не можуть користуватися цифровими інструментами. Доцільно посилювати аудит електронних сервісів, запроваджувати регулярну оцінку їхньої зручності, забезпечувати прозоре інформування громадян про використання їхніх даних, розвивати кіберзахист і підвищувати цифрову грамотність населення. Саме поєднання технологічної модернізації та верховенства права робить електронні сервіси не просто зручними, а професійно якісними інструментами публічного управління.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Гребенюк О. О., Сергєєва М. Є. Організаційно-правові засади взаємодії органів влади та громадськості у сфері надання адміністративних послуг. Правова доктрина. 2018. № 2. С. 65-75.
2. Дубініна О. А. Інформаційні технології в наданні адміністративних послуг : організаційно-правові аспекти. Європейський вектор економічного розвитку. 2019. № 4(30), 64-69.
3. Легеза Є. О. Діяльність суб'єктів публічної адміністрації щодо надання публічних послуг: проблемні питання та шляхи їх вирішення. Science Rise. Juridical Science. 2018. №2 2. С. 8-15. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/srjusc_2018_2_4
4. Манчик О. М. Електронні сервіси як інструмент підвищення ефективності діяльності органів державної влади (на прикладі Державної казначейської служби України) : робота на здобуття кваліфікаційного ступеня магістра : спец. 281 Публічне управління та адміністрування / наук. кер. С. О. Байрак ; Волинський національний університет імені Лесі Українки. Луцьк, 2025. 85 с.
5. Черевко В. Ю. Розвиток публічних електронних сервісів як напрям модернізації системи публічного управління : кваліфікаційна робота магістра : 281 «Публічне управління та адміністрування» / Університет митної справи та фінансів. Дніпро, 2026. 83 с.

Микола ЄЖЕЄВ
кандидат військових наук, доцент
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м.Київ
ORCID ID: 0000-0001-7451-1573
Mykola YEZHEYEV
PhD in Military Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0000-0001-7451-1573

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ HR У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ В УКРАЇНІ

PROBLEMATIC ASPECTS OF HR DIGITALIZATION IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Анотація. У тезах досліджено основні проблемні аспекти цифровізації управління людськими ресурсами (HR) у системі публічного управління України. Проаналізовано сучасні тенденції впровадження цифрових технологій у кадрові процеси державних органів, визначено ключові бар'єри цифрової трансформації HR-функцій. Встановлено, що недостатній рівень цифрової інфраструктури, обмеженість компетенцій державних службовців, фрагментарність нормативно-правового забезпечення та низький рівень інтеграції інформаційних систем стримують ефективну цифровізацію кадрового менеджменту. Запропоновано напрями удосконалення цифрової трансформації HR у державному секторі.

Ключові слова: цифровізація, HR-менеджмент, публічне управління, цифрова трансформація, державна служба, електронне урядування.

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства особливого значення набуває впровадження цифрових технологій у систему публічного управління. Одним із ключових напрямів цієї трансформації є цифровізація управління людськими ресурсами (HR), що передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації та оптимізації кадрових процесів у державних органах.

Цифровізація HR-процесів у публічному управлінні сприяє підвищенню ефективності управління персоналом, прозорості кадрових процедур, покращенню якості прийняття управлінських рішень та підвищенню професійного рівня державних службовців. Водночас процес цифрової трансформації кадрового менеджменту в Україні супроводжується низкою проблем і викликів, що потребують ґрунтовного наукового аналізу.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання цифровізації публічного управління та трансформації кадрових процесів у державному секторі досліджували такі науковці, як О. Оболенський, Н. Нижник, В. Бакуменко, А. Семенченко та інші [1-5]. У наукових працях розглядаються теоретичні та практичні аспекти впровадження електронного урядування, цифрових сервісів і сучасних технологій управління персоналом.

Однак, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері цифрової трансформації, питання проблемних аспектів цифровізації HR у системі публічного управління України потребує подальшого комплексного аналізу.

Мета дослідження. Метою тез є визначення основних проблемних аспектів цифровізації HR у публічному управлінні України та обґрунтування можливих напрямів їх подолання.

Виклад основного матеріалу. Цифровізація HR у публічному управлінні передбачає використання цифрових технологій у ключових кадрових процесах, зокрема [6]:

планування потреб у персоналі;

підбір і відбір кадрів;

оцінювання результатів діяльності державних службовців;
навчання та підвищення кваліфікації;
управління кар'єрним розвитком;
формування кадрового резерву.

В Україні цифрова трансформація HR-процесів поступово впроваджується в межах розвитку електронного урядування та модернізації державної служби. Водночас ефективність цього процесу стримується рядом проблем.

1. Недостатній рівень цифрової інфраструктури. Однією з ключових проблем цифровізації HR у публічному управлінні є недостатній розвиток цифрової інфраструктури в органах державної влади. У багатьох державних установах відсутні сучасні інформаційні системи управління персоналом або вони функціонують із обмеженими можливостями.

Це призводить до того, що значна частина кадрових процесів здійснюється в паперовому форматі, що знижує оперативність і ефективність управління.

2. Низький рівень цифрових компетенцій державних службовців. Важливим фактором, що впливає на успішність цифрової трансформації HR, є рівень цифрових навичок працівників державного сектору. Часто державні службовці не мають достатнього рівня цифрової грамотності для ефективного використання сучасних інформаційних систем.

Це створює додаткові бар'єри для впровадження нових технологій і потребує системного розвитку цифрових компетенцій персоналу.

3. Фрагментарність нормативно-правового забезпечення. Ще однією проблемою є недостатня узгодженість нормативно-правової бази, що регулює цифровізацію кадрових процесів у публічному управлінні. Наявні нормативні акти не завжди враховують особливості використання цифрових інструментів у HR-менеджменті, що ускладнює їх практичне застосування.

Крім того, нормативні процедури кадрової роботи часто залишаються надмірно бюрократизованими, що стримує впровадження цифрових інновацій.

4. Низький рівень інтеграції інформаційних систем. Важливою проблемою є відсутність належної інтеграції між різними інформаційними системами, що використовуються у державних органах. Це призводить до дублювання даних, ускладнення обміну інформацією та зниження ефективності управління кадровими ресурсами.

Інтеграція HR-систем із іншими державними інформаційними платформами могла б значно підвищити ефективність кадрового менеджменту.

5. Питання інформаційної безпеки [7]. Цифровізація HR-процесів передбачає обробку значних обсягів персональних даних державних службовців. Тому важливим аспектом є забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту інформації.

Недостатній рівень захисту даних може створювати ризики витоку конфіденційної інформації та знижувати довіру до цифрових систем управління.

Напрями вдосконалення цифровізації HR у публічному управлінні. Для подолання зазначених проблем доцільно реалізувати комплекс заходів, серед яких:

модернізація цифрової інфраструктури державних органів;
впровадження сучасних HRM-систем у державному секторі;
розвиток цифрових компетенцій державних службовців;
удосконалення нормативно-правового забезпечення цифровізації кадрових процесів;
забезпечення інтеграції інформаційних систем у сфері публічного управління;
посилення заходів інформаційної безпеки.

Реалізація цих заходів сприятиме підвищенню ефективності управління людськими ресурсами та розвитку сучасної цифрової державної служби.

Висновки. Таким чином, цифровізація HR у публічному управлінні є важливим напрямом модернізації державної служби України. Вона створює нові можливості для підвищення ефективності кадрового менеджменту, прозорості процедур та розвитку людського потенціалу державного сектору.

Водночас процес цифрової трансформації HR супроводжується низкою проблем, серед яких недостатній розвиток цифрової інфраструктури, низький рівень цифрових компетенцій персоналу, фрагментарність нормативно-правового забезпечення, недостатня інтеграція інформаційних систем та ризики інформаційної безпеки.

Подальший розвиток цифровізації HR у публічному управлінні потребує комплексного підходу, спрямованого на вдосконалення технологічної, організаційної та нормативної складових управління персоналом.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Бакуменко В. Д., Попов С. А. Публічне управління: сучасні виклики та перспективи розвитку : монографія. – Київ : Інтерсервіс, 2020. – 328 с.
2. Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник. – Київ : КНЕУ, 2019. – 472 с.
3. Нижник Н. Р., Машков О. А. Система державного управління України: сучасний стан та перспективи розвитку. – Київ : Вид-во НАДУ, 2018. – 304 с.
4. Семенченко А. І. Електронне урядування та електронна демократія : навчальний посібник. – Київ : НАДУ, 2020. – 256 с.
5. Куйбіда В. С., Петроє О. М. Цифрова трансформація публічного управління в Україні. – Київ : НАДУ, 2021. – 368 с.
6. Про державну службу : Закон України від 10.12. 2015 № 889-VIII. – Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua
7. Міністерство цифрової трансформації України. Концепція розвитку цифрових компетентностей. – Київ, 2021. – Режим доступу: https://thedigital.gov.ua

Владислав ЄРЕМЕНКО
кандидат економічних наук,
генеральний директор ТОВ «Вітропарки України»
Vladyslav YEREMENKO
PhD in Economics,
General Director of LLC «Wind Parks of Ukraine»

МОДЕРНІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ УКРАЇНИ: ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ТА ІНВЕСТИЦІЙНИЙ КОНТУР

MODERNIZATION OF PUBLIC MANAGEMENT OF RENEWABLE ENERGY DEVELOPMENT IN UKRAINE: EUROINTEGRATION AND INVESTMENT CONTEXT

Модернізація публічного управління у сфері відновлювальної енергетики є одним із тих напрямів, де євроінтеграційний курс України безпосередньо поєднується з питаннями економічної безпеки, інвестиційної привабливості та післявоєнного відновлення. Відновлювальна енергетика вже не може розглядатися лише як екологічний або технологічний сегмент енергетичного сектору. В умовах війни, руйнування енергетичної інфраструктури та необхідності інтеграції до європейського енергетичного простору вона набуває значення інструменту диверсифікації джерел енергії, розвитку розподіленої генерації та зменшення залежності від вразливих централізованих об'єктів.

Метою цих тез є обґрунтування того, що модернізація публічного управління розвитком відновлювальної енергетики в Україні має здійснюватися не як сукупність окремих регуляторних змін, а як формування цілісного євроінтеграційного та інвестиційного контуру. Йдеться про таку модель управління, у якій законодавча адаптація, ринкові механізми, інституційна координація, доступ до інвестицій, прозорі дозвільні процедури та участь територіальних громад працюють як взаємопов'язані елементи єдиної політики розвитку сектору ВДЕ.

Вихідним нормативним орієнтиром для України є Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, яка закладає рамку поступового наближення української політики до європейських підходів у сфері енергетики, довкілля, конкуренції та сталого розвитку [1]. Для сектору відновлювальної енергетики це означає, що публічне управління має бути зорієнтоване не лише на підтримку окремих проєктів, а й на створення стабільного інституційного середовища, здатного забезпечити передбачуваність правил, довіру інвесторів та узгодженість державної політики з європейськими цілями енергетичного переходу.

На національному рівні правові засади розвитку альтернативної енергетики визначаються Законом України «Про альтернативні джерела енергії», який закріплює організаційні, економічні та правові основи використання таких джерел [2]. Водночас Закон України «Про ринок електричної енергії» формує рамку функціонування ринку, у межах якого виробники електроенергії з відновлюваних джерел мають бути інтегровані в конкурентне, прозоре і прогнозоване середовище [3]. Саме на перетині цих двох площин – спеціального регулювання ВДЕ та загальних правил ринку електроенергії – виникає ключовий управлінський виклик: забезпечити баланс між стимулюванням розвитку чистої енергетики, фінансовою стабільністю ринку та інтересами споживачів.

Європейський Союз демонструє значно вищу динаміку інституційного закріплення енергетичного переходу. Оновлена Renewable Energy Directive встановлює обов'язкову ціль досягнення щонайменше 42,5 % частки відновлюваної енергії у енергетичному балансі ЄС до 2030 року з прагненням до 45 % [4]. За даними Eurostat, у 2023 році частка енергії з відновлюваних джерел у валовому кінцевому споживанні енергії ЄС становила 24,5 % [5]. Це свідчить про те, що навіть для країн ЄС досягнення нових цілей потребує прискорення управлінських, технологічних та інвестиційних змін. Для України цей досвід є важливим не як

механічний зразок копіювання, а як орієнтир для побудови власної моделі публічного управління, адаптованої до умов війни, відновлення та обмежених фінансових ресурсів.

У цьому контексті показовою є Енергетична стратегія України на період до 2050 року, яка визначає необхідність формування безпечної, сталої, конкурентоспроможної та кліматично нейтральної енергетики [6]. Однак стратегічні цілі самі по собі не гарантують модернізації сектору. Вони потребують управлінського «перекладу» на рівень конкретних інструментів: планування розвитку мереж, спрощення процедур приєднання, удосконалення аукціонних механізмів, стимулювання локальної генерації, підтримки балансуючих потужностей, розвитку накопичувачів енергії та залучення приватного капіталу.

Проблема української моделі публічного управління розвитком ВДЕ полягає не лише у нестачі фінансування чи технологій. Значною мірою вона пов'язана з інституційною непослідовністю: частими змінами правил, складністю дозвільних процедур, недостатньою синхронізацією дій центральних органів виконавчої влади, регулятора, операторів системи передачі та розподілу, органів місцевого самоврядування і бізнесу. Для інвестора у сфері відновлювальної енергетики важлива не тільки наявність формального механізму підтримки, а й довіра до стабільності державної політики, швидкість адміністративних процедур, прозорість доступу до мереж і зрозумілість довгострокових умов роботи на ринку.

Саме тому модернізацію публічного управління у цій сфері доцільно розглядати через інвестиційний контур. Його зміст полягає у створенні таких правил, за яких приватний капітал отримує не адміністративні гарантії в ручному режимі, а зрозумілу систему правових, фінансових і ринкових сигналів. Для сектору ВДЕ це означає передбачувану тарифну та аукціонну політику, захист прав інвесторів, виконання зобов'язань держави, відкриті дані щодо пропускної спроможності мереж, недискримінаційний доступ до інфраструктури та узгодження процедур із європейськими практиками.

Окремим виміром модернізації є перехід від логіки великих централізованих об'єктів до ширшого використання децентралізованої та розподіленої генерації. У воєнних умовах така генерація має не лише економічне, а й безпекове значення. Вона знижує залежність територій від окремих великих об'єктів енергетичної інфраструктури, підтримує роботу критично важливих сервісів на місцевому рівні та створює передумови для енергетичної самодостатності громад. Тому органи місцевого самоврядування мають розглядатися не як периферійні учасники енергетичної політики, а як важливі партнери держави й бізнесу у формуванні локальних енергетичних рішень.

Євроінтеграційний контур модернізації також передбачає зміну управлінської культури. Публічне управління розвитком ВДЕ не може зводитися до адміністративного погодження проєктів або формального виконання стратегічних документів. Його зміст має полягати у формуванні партнерської моделі, у якій держава визначає правила і гарантує їх стабільність, бізнес забезпечує інвестиції та технологічні рішення, громади формують локальний запит і беруть участь у плануванні, а регулятор підтримує баланс між інтересами виробників, споживачів і енергосистеми. Така модель наближає українське управління до європейської логіки багаторівневого врядування.

Водночас модернізація не повинна підмінятися декларативною європеїзацією. Формальне запозичення норм ЄС без належної інституційної спроможності може призвести до ускладнення процедур, а не до розвитку сектору. Тому ключовим завданням є не лише гармонізація законодавства, а й підготовка управлінської інфраструктури для його реалізації: цифровізація дозвільних процедур, професіоналізація персоналу, створення прозорих реєстрів, розвиток аналітичного прогнозування, оцінювання впливу регуляторних рішень та постійний діалог із ринком.

Отже, модернізація публічного управління розвитком відновлювальної енергетики України в умовах євроінтеграції має виходити за межі вузького галузевого регулювання. Вона повинна поєднувати стратегічне бачення, нормативну адаптацію, інституційну координацію, інвестиційну довіру та територіальний вимір енергетичної політики. Підсумкова управлінська

формула полягає в тому, що розвиток ВДЕ в Україні залежить не лише від ресурсного потенціалу чи європейських цілей, а від здатності держави створити стабільне, прозоре і партнерське середовище, у якому відновлювальна енергетика стане не допоміжним сегментом, а одним із базових напрямів економічної модернізації, енергетичної безпеки та повоєнного відновлення.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : Угода від 27.06. 2014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text.
2. Про альтернативні джерела енергії : Закон України від 20.02. 2003 № 555-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text.
3. Про ринок електричної енергії : Закон України від 13.04. 2017 № 2019-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text.
4. Renewable Energy Directive. European Commission. URL: https://energy.ec.europa.eu/topics/renewable-energy/renewable-energy-directive-targets-and-rules/renewable-energy-directive_en.
5. Renewables account for 24.5% of EU energy use in 2023. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241219-3.
6. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04. 2023 № 373-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text.

УДК 351

Ільяс ЗАЗА
аспірант кафедри права та публічного управління
Сумського державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка
Iliyas ZAZA
PhD Student of the Department of Law and Public Administration,
A. S. Makarenko Sumy State Pedagogical University

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

PUBLIC ADMINISTRATION AS A TOOL FOR FORMING AN EFFECTIVE FINANCIAL AND ECONOMIC MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF HEALTHCARE INSTITUTIONS

Анотація. У тезах досліджується роль публічного управління у формуванні ефективної фінансово-економічної моделі розвитку закладів охорони здоров'я. Розглянуто сучасні підходи до управління фінансовими ресурсами медичних установ, механізми державного фінансування та впровадження принципів ефективного використання бюджетних коштів [1; 3]. Особливу увагу приділено реформі фінансування системи охорони здоров'я, діяльності Національної служби здоров'я України, розвитку контрактної моделі фінансування та підвищенню фінансової автономії закладів охорони здоров'я [2; 4]. Обґрунтовано, що ефективне публічне управління є ключовим чинником забезпечення фінансової стабільності, підвищення якості медичних послуг та сталого розвитку системи охорони здоров'я [3; 5].

Ключові слова: публічне управління, фінансова модель, охорона здоров'я, медичні заклади, бюджетне фінансування, НСЗУ, ефективність управління, фінансова автономія.

Abstract. The theses examine the role of public administration in shaping an effective financial and economic model for the development of healthcare institutions. Modern approaches to managing financial resources of medical institutions, state funding mechanisms, and the implementation of principles of efficient use of budgetary funds are considered [1; 3]. Particular attention is paid to the healthcare financing reform, the activities of the National Health Service of Ukraine, the development of a contractual financing model, and the strengthening of financial autonomy of healthcare institutions [2; 4]. It is substantiated that effective public administration is a key factor in ensuring financial stability, improving the quality of healthcare services, and promoting the sustainable development of the healthcare system [3; 5].

Keywords: public administration, financial model, healthcare, medical institutions, budget financing, NHSU, management efficiency, financial autonomy.

Система охорони здоров'я України перебуває у стані активної трансформації, що зумовлено необхідністю підвищення ефективності використання фінансових ресурсів та забезпечення якості медичних послуг. У цьому контексті публічне управління виступає ключовим механізмом реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я [1; 3].

Важливою складовою сучасної фінансово-економічної моделі є принцип «гроші йдуть за пацієнтом», який реалізується через Національну службу здоров'я України. Дана модель передбачає фінансування закладів охорони здоров'я за фактично надані медичні послуги, що стимулює підвищення ефективності їх діяльності та конкуренції між медичними установами [2].

Підвищення фінансової автономії закладів охорони здоров'я є одним із ключових напрямів реформування галузі. Надання медичним закладам більшої самостійності у розпорядженні коштами та плануванні витрат сприяє підвищенню їхньої ефективності, однак потребує посилення механізмів контролю та підзвітності [4].

Важливу роль у формуванні ефективної фінансової моделі відіграє впровадження сучасних інструментів фінансового менеджменту, зокрема програмно-цільового бюджетування та стратегічного планування витрат. Застосування таких інструментів дозволяє підвищити результативність використання бюджетних коштів та орієнтувати фінансування на досягнення конкретних медичних результатів [3; 5].

Додатковим чинником підвищення ефективності є розвиток державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я, що сприяє залученню додаткових інвестиційних ресурсів для розвитку медичної інфраструктури та сервісів [6].

Цифровізація фінансових процесів у системі охорони здоров'я також є важливим напрямом модернізації. Використання електронних систем обліку та аналітичних платформ дозволяє підвищити прозорість фінансування, мінімізувати ризики неефективного використання коштів та покращити управлінські рішення [5].

Формування ефективної фінансово-економічної моделі розвитку закладів охорони здоров'я є комплексним процесом, що потребує системного вдосконалення механізмів публічного управління. Реформування фінансування на основі результативності та прозорості створює передумови для підвищення ефективності використання ресурсів та розвитку конкуренції в системі охорони здоров'я [2; 3].

Подальший розвиток галузі потребує посилення фінансової автономії медичних закладів, удосконалення механізмів контролю та підзвітності, а також активного впровадження цифрових технологій управління [5]. Важливим є також розширення практики державно-приватного партнерства як інструменту залучення додаткових ресурсів [6].

У перспективі ефективне публічне управління має стати базовим інструментом забезпечення сталого розвитку системи охорони здоров'я, поєднуючи фінансову стабільність, якість медичних послуг та їх доступність для населення.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що формування ефективної фінансово-економічної моделі розвитку закладів охорони здоров'я в Україні є складним, багаторівневим процесом, який потребує одночасного вдосконалення інституційних, фінансових та управлінських механізмів. Сучасна трансформація системи охорони здоров'я демонструє позитивні зрушення у напрямі переходу до ринково-орієнтованих та результативно-орієнтованих моделей фінансування, однак зберігається низка системних проблем, які стримують повноцінну реалізацію реформи [2; 3].

Однією з ключових проблем залишається недостатня узгодженість між рівнем фінансової автономії закладів охорони здоров'я та ефективністю механізмів контролю за використанням коштів. Формальне розширення самостійності медичних установ без належного розвитку управлінських компетентностей та систем внутрішнього фінансового аудиту створює ризики неефективного використання ресурсів. У цьому контексті необхідним є запровадження комплексної системи фінансового менеджменту, яка поєднуватиме автономію із жорсткою підзвітністю та прозорістю [4].

Другою суттєвою проблемою є нерівномірність фінансового забезпечення закладів охорони здоров'я, що зумовлена як регіональними диспропорціями, так і відмінностями у спроможності закладів генерувати доходи в межах контрактної моделі НСЗУ. Це потребує удосконалення механізмів вирівнювання фінансових ресурсів, зокрема через запровадження більш гнучких тарифних підходів та цільових субвенцій для закладів у складних умовах функціонування [2; 6].

Важливим напрямом удосконалення є розвиток стратегічного планування у сфері охорони здоров'я. На сьогодні управлінські рішення часто мають реактивний характер, тоді як ефективна фінансово-економічна модель повинна базуватися на довгостроковому прогнозуванні потреб системи, демографічних тенденцій та епідеміологічних ризиків. Це передбачає інтеграцію інструментів програмно-цільового бюджетування із системою оцінки ефективності медичних послуг [3].

Особливу увагу слід приділити цифровій трансформації управління фінансовими потоками у сфері охорони здоров'я. На сьогодні цифровізація переважно охоплює медичну документацію та окремі адміністративні процеси, однак недостатньо інтегрованими залишаються фінансово-аналітичні системи. Впровадження єдиних цифрових платформ управління ресурсами дозволить забезпечити прозорість фінансових потоків, оперативний моніторинг витрат та підвищення якості управлінських рішень [5].

На основі проведеного аналізу пропонується концептуальний підхід до вдосконалення фінансово-економічної моделі закладів охорони здоров'я, який включає такі ключові напрями.

По-перше, доцільним є формування багаторівневої моделі фінансового управління, що поєднує централізоване стратегічне планування з автономією закладів охорони здоров'я на рівні операційної діяльності. Така модель дозволить зберегти баланс між державним контролем і гнучкістю медичних установ.

По-друге, необхідно запровадити систему результативного фінансування другого покоління, яка враховуватиме не лише кількість наданих послуг, але й якість лікування, ефективність медичних втручань та довгострокові результати для пацієнтів. Це дозволить перейти від формального фінансування до справді результативної моделі [2].

По-третє, важливим є створення єдиної національної системи фінансово-аналітичного моніторингу у сфері охорони здоров'я, яка забезпечуватиме в режимі реального часу оцінку ефективності використання бюджетних коштів, діяльності медичних закладів та виконання державних програм.

По-четверте, необхідно посилити розвиток людського капіталу в системі охорони здоров'я, зокрема через навчання керівників медичних закладів сучасним методам фінансового менеджменту, стратегічного планування та управління змінами. Без відповідного рівня управлінської компетентності навіть найкращі фінансові моделі не дадуть очікуваного ефекту.

По-п'яте, перспективним є розширення державно-приватного партнерства у сфері інфраструктурного розвитку медицини, що дозволить залучати додаткові інвестиційні ресурси та зменшити навантаження на державний бюджет [6].

Таким чином, ефективна фінансово-економічна модель розвитку закладів охорони здоров'я має ґрунтуватися на поєднанні фінансової автономії, результативного фінансування, цифрової трансформації та стратегічного публічного управління. Реалізація запропонованих підходів дозволить забезпечити не лише стабільність функціонування системи охорони здоров'я, але й її поступовий перехід до більш сучасної, ефективної та пацієнтоорієнтованої моделі розвитку.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я».
2. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення».
3. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційні аналітичні матеріали та звіти, 2023–2025.
4. National Health Service of Ukraine (NHSU). Annual reports and analytical data, 2023–2025.
5. World Health Organization (WHO). Health System Governance and Financing Reports.
6. World Bank. Ukraine Health System Reform and Financing Review, 2024.
7. OECD. Health System Financing and Efficiency Review, 2024.
8. European Commission. Health Systems in Transition Reports, 2024.
9. Shupyk National Healthcare University of Ukraine. Scientific publications on healthcare management.
10. World Bank. Public Finance Review: Ukraine, 2024.

УДК 352:004.9:330.341.1

Юрій ЗНАК
аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
ННІ адміністрування, державного управління та професійного розвитку,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: 0009-0000-8813-107X
Yuriy ZNAK
Postgraduate Student, Department of Administrative and Financial Management,
Institute of Administration, Public Administration and Professional Development,
National University «Lviv Polytechnic»
ORCID: 0009-0000-8813-107X

ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ ЕКОНОМІКИ СПІЛЬНОГО КОРИСТУВАННЯ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DIGITAL TOOLS OF THE SHARING ECONOMY IN THE SYSTEM OF LOCAL PUBLIC ADMINISTRATION

Ключові слова: цифровізація, спільна економіка, публічне управління, територіальна громада, відкриті дані.

Keywords: digitalization, sharing economy, public administration, territorial community, open data.

Цифровізація публічного управління створює нові можливості для впровадження економіки спільного користування на рівні територіальних громад [1; 2]. Якщо традиційна модель управління ресурсами громади передбачає переважно адміністративний розподіл і паперові процедури, то цифрові інструменти дозволяють зробити доступ до ресурсів більш відкритим, швидким і контрольованим. Це особливо важливо для громад, які мають обмежені ресурси, але прагнуть підвищити якість публічних послуг і залучити мешканців до активнішої участі в місцевому розвитку.

До цифрових інструментів економіки спільного користування можна віднести електронні реєстри комунального майна, онлайн-платформи бронювання громадських просторів, системи електронних заявок, цифрові карти ресурсів громади, сервіси відкритих даних [1; 3], електронні кабінети користувачів, системи оцінювання якості послуг і канали зворотного зв'язку. Такі інструменти дозволяють мешканцям бачити, які ресурси є доступними, коли ними можна скористатися, які правила діють і хто відповідає за адміністрування сервісу.

Практичне значення цифрових інструментів полягає в тому, що вони підвищують прозорість управління. Наприклад, електронна система бронювання комунального приміщення або обладнання зменшує ризик неформального розподілу ресурсів, оскільки всі користувачі бачать однакові правила та однаковий порядок доступу. Відкриті дані про використання активів дають змогу громаді аналізувати, які ресурси є найбільш затребуваними, які залишаються недовантаженими, де виникають черги або конфлікти, а які об'єкти потребують модернізації.

Водночас цифровізація спільної економіки не повинна створювати нові бар'єри. У територіальних громадах частина мешканців може мати недостатній рівень цифрових навичок або обмежений доступ до інтернету. Тому важливо поєднувати електронні сервіси з консультаційною підтримкою, можливістю подання заявки через ЦНАП, старосту або відповідального працівника органу місцевого самоврядування. Це дозволить уникнути цифрового виключення та забезпечити рівний доступ до ресурсів громади.

Отже, цифрові інструменти є важливою умовою ефективного впровадження економіки спільного користування в системі місцевого публічного управління. Вони забезпечують прозорість, зручність, контроль, збір даних і можливість ухвалення управлінських рішень на

основі фактичної інформації. Для територіальних громад це означає перехід від фрагментарного використання ресурсів до системної моделі управління спільними активами.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI.
2. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
3. European Commission. A European agenda for the collaborative economy. Brussels, 2016.
4. OECD. The Sharing and Gig Economy: Effective Taxation of Platform Sellers. Paris: OECD Publishing, 2019.

Софія ЗОЛОТУХІНА
здобувачка першої (бакалаврської) вищої освіти,
четвертий рік навчання,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
Sofiia ZOLOTUKHINA
a bachelor student,
the fourth year of study,
Educational Program «Public Management and Administration»
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES AND POST-WAR RECOVERY

Постановка проблеми. Система публічного управління потребує модернізації в умовах воєнного часу та в період післявоєнного відновлення України. Переосмислення та удосконалення механізмів публічно-приватного партнерства у сфері надання соціальних послуг є одним із найважливіших чинників підвищення ефективності управлінських процесів.

Виклад основного матеріалу. Публічно-приватне партнерство (ППП) є формою взаємодії держави, органів місцевого самоврядування та приватного сектору, що спрямована на досягнення суспільно значущих цілей через реалізацію спільних проєктів. Воно передбачає трансформацію підходів до управління об'єктами виробничої та соціальної інфраструктури, зокрема зміну методів їх організації та функціонування. ППП ґрунтується на принципах досягнення балансу публічних і приватних інтересів, економічної ефективності реалізованих проєктів, соціальної спрямованості діяльності та взаємної відповідальності обох сторін за прийняті зобов'язання [3, с. 112]. Головною особливістю ППП є те, що держава, передаючи права на управління об'єктом приватному сектору, залишається власником цього об'єкта. Взаємодія сторін у публічно-приватному партнерстві закріплюється юридично на офіційній основі у формі угод, договорів чи контрактів. Відповідно до цих домовленостей всі ризики та обов'язки розподіляються між сторонами. Кожен учасник договору здійснює свій внесок у розвиток та реалізацію об'єкта публічно-приватного партнерства [3, с. 113].

Бондаренко Л. Г. стверджує: «Партнерство – це не просто співпраця, це рівноправна діяльність заради досягнення спільної цілі. Партнерство між владою та громадськістю є світовою загальноприйнятою практикою співпраці задля розбудови соціально- та людиноорієнтованої сучасної держави, в якій враховуються інтереси та потреби кожного індивідуума, а соціальна рівність є «наріжним каменем», на якому будується інклюзивна держава. Механізми взаємодії влади та громадськості включають такі аспекти: організаційний,

правовий, політичний, мотиваційний та психологічний. Ці механізми сприяють забезпеченню співдії державних органів влади та громадянського суспільства у подоланні викликів в умовах гібридних загроз». Міжнародна спільнота вважає, що глобальний сталий розвиток можливо

побудувати лише на принципах інклюзії. Концепція інклюзивного розвитку спрямована на підвищення якості життя суспільства й запобігання соціального виключення. [1, с. 406]. Поняття інклюзії характеризується процесом збільшення участі громадян у суспільному житті, зокрема громадян з обмеженими можливостями [4].Ефективність системи взаємодії органів державної влади та громадських і приватних надавачів соціальних послуг залежить від подальшого вдосконалення законодавства, розвитку муніципальних соціальних послуг, підтримки недержавного сектору та підвищення професіоналізму кадрів [1, с. 412].

Публічно-приватне партнерство у соціальній сфері безпосередньо сприяє соціально економічному розвитку країни. Інвестування в людський капітал є найціннішим внеском у суспільний добробут держави, оскільки саме люди є джерелом удосконалення та процвітання держави. Людиноцентризм є ключовим елементом національного розвитку. Перевагою цього підходу є те, що він дозволяє створити повністю захищений суспільний простір для громадян, зокрема для незахищених верств населення. Мельник Р. С. зазначає, що людиноцентризм «має стати не просто доктринальною ідеєю, він має перетворитися на спосіб життя Українського народу та безальтернативний принцип функціонування держави» [7]. Ця гуманістична концепція є інструментом стримування та контролю за діяльністю органів публічної влади [8, с. 173]. Соціальне підприємництво є втіленням головних ідей людиноцентризму.

Соціальне підприємство – це юридично зареєстрована організація, що здійснює підприємницьку діяльність із соціальною метою. Його основними завданнями є працевлаштування вразливих категорій населення та забезпечення відповідними умовами для їх соціального включення в суспільні процеси, реінвестування прибутку в реалізацію соціальної місії, здійснення соціальних змін через використання інновацій та підприємництва, вироблення та надання соціально значущих товарів і послуг. Його перевагами є розв'язання значущої соціальної проблеми громади, країни та світу, відновлення соціальної справедливості, долученість до створення інноваційних продуктів, активна участь громади і підтримка роботи соціального підприємства. Воно має потенціал стати ключовим рушієм сталого розвитку держави, інклюзії та консолідації суспільства, оскільки поєднує в собі економічну раціональність, соціальну відповідальність та адміністративне управління, орієнтоване на результат [5, с. 7].

Перевагами застосування публічно-приватного партнерства в соціальному секторі є підвищення якості та доступності надання соціальних послуг населенню, впровадження інновацій, нових методів і моделей управління, цільове використання коштів Державного та місцевих бюджетів України, розподіл ризиків і відповідальності між сторонами договору ППП, а також надзвичайна швидкість реалізації спільних проєктів. Залучення бізнесу для інвестування у сферу надання соціальних послуг є пріоритетним завданням для державної влади, оскільки завдяки цьому можлива оперативна модернізація всього сектору. Взаємодія держави і бізнесу є рівноцінним обміном: державна влада гарантує стабільність і комфорт для ведення підприємницької діяльності, а приватний сектор – акумулювання додаткових фінансових та управлінських ресурсів і зменшення складних бюрократичних процедур [6, с. 42].

Ефективна соціальна політика у післявоєнний період має передбачати підтримку зайнятості населення, його перекваліфікацію, надання психосоціальної допомоги ветеранам і внутрішньо переміщеним особам, а також відновлення соціальної інфраструктури, зокрема створення соціального та доступного житла з урахуванням принципів енергоефективності та екологічної безпеки. Першочерговим обов'язком має стати формування прозорої системи надання допомоги, впровадження цифрових рішень, посилення участі громад, а також розвиток співпраці влади з громадським та приватним секторами з метою створення спільних суспільно значущих проєктів та програм на засадах публічно-приватного партнерства [2, с. 41].

Висновки і пропозиції. Отже, створення ефективної моделі надання соціальних послуг та допомоги населенню відіграє ключову роль у післявоєнній відбудові України, зокрема у сфері модернізації систем публічного управління. Варто зазначити, що механізми ППП займають важливе місце в цьому процесі. Автор пропонує розробити єдину державну комплексну систему стандартів надання соціальної допомоги, створити державний наглядовий орган для здійснення контролю за діяльністю спільних соціальних підприємств, запровадити конкурсний відбір партнерів ППП на локальному рівні за координації органів державної влади, розробити спільну державну програму будівництва соціального та доступного житла із залученням приватних партнерів. Реалізація зазначених пропозицій, на переконання автора, сприятиме формуванню сучасної, людиноцентричної та соціально відповідальної держави, здатної забезпечити гідні умови життя для всіх громадян у післявоєнний період.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко Л. Г. Вдосконалення механізмів взаємодії влади та громадськості у вирішенні проблем інклюзії в Україні. State Formation. 2025. № 2 (38). С. 404–414. 2. Бурик З. Сучасні виклики реалізації соціальної політики в умовах війни та
2. післявоєнного відновлення та в контексті сталого розвитку. Аспекти публічного управління. 2025. № 13 (2). С. 33–43.
3. Запорожец С. А. Щодо питання про концептуальні засади партнерства держави і приватного сектора як складової публічно-приватного партнерства. Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 15. С. 112–116.
4. Інклюзія – тлумачення. URL: https://goroh.pp.ua/%D0%A2%D0%BB%D1%83%D0%BC%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F/%D1%96%D0%BD%D0%BA%D0%BB%D1%8E%D0%B7%D1%96%D1%8F (дата звернення: 27.05. 2026).
5. Кот Л. Л. Механізми державно-приватного партнерства у сфері соціального підприємництва: світові практики для України. 2025.
6. Легенчук С. Ф., Вигівська І. М., Хоменко Г. Ю. Управління ризиками публічно приватного партнерства в межах виконання спільних соціальних програм: обліковий аспект. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2020. № 1 (45). С. 41–47.
7. Мельник Р. С. Концепція людиноцентризму в сучасній доктрині адміністративного права. Право України. 2015. № 10. С. 175–165.
8. Суслов Н. С. Людиноцентризм як основа побудови відносин між державою та людиною і проблеми його законодавчого впровадження. 2023. С. 171–174.

УДК: 351.82+338.28

Олександр ІГНАТЕНКО
доктор наук з державного управління, доцент,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-9088-5794
Oleksandr IGNATENKO
Doctor of Sciences in Public administration, Associate Professor,
Professor of the Department of management and administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0000-0001-9088-5794

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОЛОГІЧНИХ ТА СОЦІАЛЬНИХ СТАНДАРТІВ ПРИ УПРАВЛІННІ ПРОЄКТАМИ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ

ENSURING ENVIRONMENTAL AND SOCIAL STANDARDS IN THE MANAGEMENT OF INTERNATIONAL TECHNICAL ASSISTANCE PROJECTS

Постановка проблеми. Міжнародна фінансова корпорація (МФК / анг. - IFC), що входить до Групи Світового банку, 1 січня 2012 році затвердила Вісім стандартів діяльності (Performance Standards) [1], які визначають вимоги до позичальників щодо управління екологічними та соціальними ризиками. Ці стандарти стали глобальним орієнтиром для всіх міжнародних фінансових організацій (наприклад, ЄБРР, АБР, ЄІБ) при оцінці інвестиційних проектів [2].

Стратегія забезпечення стійкості включає політику та стандарти діяльності МФК по забезпеченню екологічної та соціальної стійкості, а також політику МФК щодо доступу до інформації. Стандарти діяльності призначені для клієнтів МФК, допомагаючи їм виявляти ризики та впливи, запобігати, пом'якшувати наслідки та управляти ними для забезпечення сталого ведення бізнесу. МФК вимагає від своїх клієнтів застосування цих Стандартів для управління екологічними та соціальними ризиками та впливами з метою розширення можливостей у сфері розвитку, особливо у випадку прямого інвестування (включаючи проектне та корпоративне фінансування, що надається через фінансових посередників). Стандарти можуть також застосовуватися іншими фінансовими установами.

Важливість застосування екологічних та соціальних стандартів при управлінні проєктами міжнародної технічної допомоги набуло особливого значення в умовах сталого розвитку, циркулярної економіки та зеленого відновлення України і потребує більш детального розгляду.

Виклад основного матеріалу. Всі Стандарти діяльності вимагають від компаній поважати права людини, уникаючи утиску прав інших людей та вирішуючи проблеми несприятливого впливу, який може бути спричинений їхньою діяльністю.

Основна мета – забезпечити, щоб проєкти, що фінансуються міжнародними банками, були екологічно сталими, соціально відповідальними і сприяли довгостроковому розвитку.

Зокрема, стандарти IFC спрямовані на:

- виявлення і оцінку екологічних і соціальних ризиків;
- запобігання або мінімізацію негативних впливів; підвищення результативності клієнтів через ефективні системи менеджменту;
- прозоре інформування та взаємодію із зацікавленими сторонами;
- забезпечення доступу до механізмів подання скарг для постраждалих спільнот.

Політика IFC з екологічної та соціальної сталості включає три ключові компоненти:

1. Політика екологічної та соціальної сталості IFC - визначає обов'язки самої IFC.
2. Вісім стандартів діяльності для клієнтів - описують конкретні вимоги до управління ризиками.
3. Політика доступу до інформації - забезпечує прозорість і підзвітність.

У сукупності, вісім Стандартів діяльності встановлюють норми, яких клієнт повинен дотримуватися протягом усього життєвого циклу інвестиційного проекту МФК.

1. Оцінка та управління екологічними та соціальними ризиками та впливами.

Стандарт діяльності 1 є фундаментальним і застосовується до всіх проектів, пов'язаних з екологічними та соціальними ризиками та впливами.

Стандарт 1 включає вимоги до системи екологічної та соціальної оцінки та менеджменту, яка містить такі елементи:

- політика;
- визначення ризиків та впливів;
- програми управління;
- організаційна структура та компетентність персоналу;
- готовність до аварійних ситуацій та заходи реагування;
- взаємодія із заінтересованими сторонами та моніторинг та перевірка.

На практиці найчастіше передбачається Інтегрована Система Менеджменту згідно з ISO 14001 та ISO 45001, на базі ISO 9001.

2. Робочий персонал та умови праці.

Вимоги цього Стандарту розроблені з урахуванням кількох міжнародних конвенцій та угод, зокрема документів Міжнародної організації праці (МОП) та Організації Об'єднаних Націй (ООН).

Цей стандарт спрямований на забезпечення справедливого ставлення, недопущення дискримінації та надання рівних можливостей для працівників. Він вимагає дотримання національного законодавства у сфері зайнятості та захисту працівників, включаючи запобігання використанню примусової або дитячої праці. Клієнт повинен забезпечувати безпечні та здорові умови праці. Вимоги поширюються на основних працівників, контрактних працівників, а також, за певних умов, на працівників в основному ланцюжку поставок. Для працівників також має бути розроблений механізм подання та розгляду скарг.

Стандарт 2 включає такі вимоги:

- умови праці та регулювання трудових відносин (включає в себе: кадрова політика та процедури; умови праці та найму; професійні об'єднання; недопущення дискримінації та надання рівних можливостей; скорочення штатів, механізм подання та розгляду скарг);
- захист робочої сили;
- охорона праці та забезпечення безпеки (включає в себе: дитяча праця; примусова праця;
- працівники, найняті третіми сторонами;
- ланцюжки поставок.

3. Раціональне використання ресурсів та запобігання забрудненню.

Метою є запобігання або мінімізація несприятливого впливу на здоров'я людей та навколишнє середовище шляхом контролю забруднень. Клієнт повинен застосовувати технічно та фінансово здійсненні, а також рентабельні заходи для підвищення ефективності споживання енергетичних, водних та інших ресурсів.

Реалізація заходів, необхідних для виконання вимог цього Стандарту діяльності, забезпечується через використовувану клієнтом Систему екологічного та соціального менеджменту, елементи якої наводяться в Стандарті діяльності 1.

Стандарт 3 включає такі вимоги:

- раціональне використання природних ресурсів (включає в себе: розрахунок парникових газів);
- запобігання забрудненню навколишнього середовища (включає в себе: управління відходами; поводження з небезпечними матеріалами).

4. Охорона здоров'я та забезпечення безпеки населення.

Спрямований на мінімізацію ризиків для місцевих спільнот під час реалізації проектів (наприклад, будівництва), охоплює аспекти безпеки, підготовки до надзвичайних ситуацій і

реагування на аварії.

Застосовність цього Стандарту діяльності визначається в процесі визначення екологічних та соціальних ризиків та впливів. Здійснення дій, необхідних для забезпечення дотримання вимог цього Стандарту діяльності, регулюється Системою екологічного та соціального менеджменту клієнта, елементи якої описані у Стандарті діяльності 1.

Стандарт 4 включає такі вимоги:

- охорона здоров'я та забезпечення безпеки населення (включає в себе: проектування та безпека інфраструктури та обладнання; забезпечення безпеки при поводженні з небезпечними матеріалами; екосистемні послуги; ризики захворюваності серед населення; готовність до аварійних ситуацій та заходи реагування0;
- вимоги до співробітників служби безпеки.

5. Придбання земельних ділянок та вимушене переселення.

Основна мета – виключити або мінімізувати фізичне переміщення та/або економічне витіснення. Якщо переселення неминуче, клієнт повинен запропонувати компенсацію за втрату майна у розмірі повної вартості заміщення (без урахування амортизації). Клієнт зобов'язаний забезпечити поліпшення або відновлення джерел засобів до існування та підвищення рівня життя витіснених осіб. Вимоги поширюються на осіб, які мають офіційні права на землю, притязання, визнані національним законодавством, а також на тих, хто не має таких прав, але займав землю до дати закінчення терміну дії права на компенсацію.

Стандарт 5 включає такі вимоги:

- взаємодія з місцевим населенням;
- механізм подання та розгляду скарг;
- планування та здійснення переселення та відновлення джерел коштів для існування;
- переміщення та економічне витіснення;
- обов'язки приватного сектору в умовах переселення, що проводиться органами державної влади.

6. Збереження біологічного різноманіття та стійке управління живими природними ресурсами.

Цей стандарт спрямований на захист біологічного різноманіття та підтримку потенціалу екосистемних послуг (забезпечувальні, регулюючі, культурні та підтримуючі).

При визначенні ризиків та впливів, зазначених у Стандарті діяльності 1, повинні бути розглянуті прямі та непрямі впливи на біологічну різноманітність та екосистемні послуги, пов'язані з проектом, а також виявлено будь-які значні залишкові впливи.

Стандарт 6 включає такі вимоги:

- захист та збереження біологічного розмаїття (включає в себе: природне середовище існування, критично важливе середовище існування, охоронювані законом і міжнародно визнані природні території, інвазивні чужорідні вид);
- управління екосистемними послугами;
- стійке управління живими природними ресурсами;
- ланцюжок поставок.

7. Корінні народи.

Стандарт спрямований на забезпечення повного поваги до прав людини, гідності, культури та засобів до існування корінних народів. Він вимагає запобігання несприятливим впливам, а якщо уникнути їх неможливо – мінімізацію та компенсацію. Ключова вимога – отримання Вільної, попередньої та усвідомленої згоди (ВПУЗ) (Free, Prior, and Informed Consent) Зачеплених спільнот корінних народів за певних обставин. ВПУЗ необхідна, зокрема, якщо проект впливає на землі, що перебувають у традиційному володінні або звично використовуються, передбачає переміщення корінних народів, впливає на критично важливу культурну спадщину або передбачає використання їхніх знань у комерційних цілях. Загальноприйнятого визначення

поняття «корінні народи» немає. Корінні народи в різних країнах можуть позначатися такими термінами, як «корінні етнічні меншини», «аборигени», «гірські племена», «національні меншини», «зареєстровані племена», «споконвічні народи» або «племінні групи».

8. Культурна спадщина.

Цей стандарт спрямований на захист культурного надбання (матеріального та, у деяких випадках, нематеріального, що використовується у комерційних цілях) від несприятливих впливів діяльності проекту.

Стандарт 8 включає вимоги до охорони культурної спадщини у процесі розробки та реалізації проекту.

Висновки і пропозиції. Екологічні та соціальні стандарти IFC - це основа концепції "сталого фінансування". Вони інтегрують питання довкілля, праці, здоров'я, культури і прав людини у процес прийняття інвестиційних рішень. Дотримання цих стандартів не лише мінімізує ризики, але й сприяє сталому розвитку громад і економіки в цілому. Водночас, у разі якщо екологічні стандарти імплементовані як обов'язкові процедури в управління проєктами в законодавстві України, то соціальні стандарти поки що залишаються поза увагою, на що потрібно спрямувати удосконалення публічної політики.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Performance Standards on Environmental and Social Sustainability | International Finance Corporation (IFC). URL: https://www.ifc.org/en/insights-reports/2012/ifc-performance-standards.
2. Практичний посібник з питань зеленого відновлення: міжнародний та європейський досвід» / Бенуа Плеж; Олександр Ігнатенко; Володимир Мороз; Анастасія Феєр; Ольга Сизоненко; В'ячеслав Гусєв; Марія Зінченко; Ігор Могила. – Київ : ЕЖІС, 2026. – 65 с.

УДК: 35.352 (321)

Юрій КАЛЬНИШ
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ.
ORCID ID: 0000-0001-9185-1094
Yurii KALNYSH
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Administration,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv.
ORCID ID: 0000-0001-9185-1094
Ірина ЧУБЕНКО
здобувачка вищої освіти,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
Irina CHUBENKO
higher education student,
educational program «Public Management and Administration»
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
Антон КАРПОВ
здобувач вищої освіти,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
Anton KARPOV
higher education student,
educational program «Public Management and Administration»
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЯКІСТЬ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У КОНТЕКСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE QUALITY OF ADMINISTRATIVE SERVICES IN THE CONTEXT OF MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку України модернізація системи публічного управління є однією з найважливіших передумов забезпечення ефективного функціонування держави та демократичного розвитку суспільства. Нині роль і масштаби публічного управління набули досить динамічного характеру і постійно розвиваються відповідно до мінливих потреб і запитів суспільства. Технологічне втручання, впровадження нових принципів управління, врахування потреб і прагнень кінцевого споживача є одними з нових тенденцій у сфері управління. Також повномасштабна війна стала не лише викликом для державного управління, а й своєрідним тестом на стійкість, гнучкість і здатність до трансформацій.

В умовах сучасних суспільних трансформацій модернізація публічного управління в Україні набуває особливого значення та розглядається як один із головних напрямів державної політики. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифровізація, зокрема впровадження цифрових технологій у систему надання адміністративних послуг. Використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади, забезпечує відкритість управлінських процесів і покращує доступність державних сервісів для населення [1].

Зокрема, проблематика цифрової трансформації публічного управління стала предметом дослідження багатьох українських науковців. У наукових працях [1; 2; 3; 4] аналізуються механізми електронного урядування, розвиток цифрових адміністративних послуг, а також особливості впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів державної влади.

Виклад основного матеріалу. Модернізація публічного управління є важливим чинником здійснення процесів радикального оновлення українського суспільства і передбачає створення ефективної системи публічного управління, яка б надавала якісні публічні послуги громадянам на рівні, що відповідає європейським стандартам, забезпечила становлення України як правової європейської держави з високим рівнем життя громадян, соціальної стабільності, демократії та європейських цінностей.

Однак, після запровадження воєнного стану відбулося посилення рівня централізації влади, а попередні досягнення в реформуванні державного устрою та здобутки в модернізації системи публічного управління опинилися під загрозою. Війна в Україні радикально змінила умови функціонування системи публічного управління, змістивши акценти з усталених бюрократичних процедур на оперативне реагування, кризове управління та управлінську гнучкість.

Війна обумовила появу низки викликів для влади на всіх рівнях управління, подолання яких потребувало зміну підходів до переосмислення пріоритетів публічної політики, появу нових форм співпраці державних органів, бізнес середовища та громадянського суспільства.

В умовах воєнного стану зростає актуальність саме цифрової трансформації, євроінтеграційних процесів та необхідності забезпечення стабільного функціонування державних інституцій. Розвиток електронного урядування та цифрових платформ дозволяє оптимізувати процес надання адміністративних послуг, скоротити бюрократичні процедури, прискорити обробку звернень громадян і знизити рівень корупційних ризиків [2].

Разом із позитивними результатами цифровізації існують і певні проблеми, серед яких недостатній рівень цифрової грамотності населення, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури, ризики кібербезпеки та потреба в удосконаленні законодавчого забезпечення цифрової трансформації [3]. У зв’язку з цим дослідження впливу цифрових технологій на якість надання адміністративних послуг є важливим напрямом модернізації системи публічного управління в Україні.

У ході дослідження було визначено, що впровадження цифрових технологій є важливою складовою модернізації системи публічного управління та позитивно впливає на якість надання адміністративних послуг. Цифровізація сприяє спрощенню процедур отримання державних послуг, скороченню термінів розгляду звернень громадян, підвищенню доступності сервісів та прозорості діяльності органів влади. Крім того, використання електронних сервісів дозволяє зменшити бюрократичне навантаження та мінімізувати корупційні ризики [1; 2].

Важливе значення у процесі цифрової трансформації має функціонування порталу «Дія», який забезпечує можливість дистанційного отримання документів та адміністративних послуг. Особливо актуальним це стало в умовах воєнного стану, коли цифрові сервіси забезпечили безперервність роботи державних установ та ефективну взаємодію громадян із державою. Цифрові документи та онлайн сервіси суттєво спростили доступ населення до державних послуг і зменшили потребу особистого звернення до органів влади [4].

Разом із позитивними результатами дослідження дозволило виявити низку актуальних проблем, що супроводжують модернізацію публічного управління. Серед них – недостатній рівень цифрової грамотності населення, нерівномірний розвиток цифрової інфраструктури в різних регіонах, кіберзагрози та ризики витоку персональних даних, а також потреба у вдосконаленні нормативно-правового регулювання та підготовці кваліфікованих фахівців у сфері цифрового врядування [3; 4].

За результатами дослідження також встановлено, що пріоритетними напрямами подальшої модернізації публічного управління мають стати розвиток електронного урядування, посилення

кібербезпеки, удосконалення цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової компетентності населення.

Правову основу цифровізації адміністративних послуг становлять Закон України «Про адміністративні послуги» [5], Закон України «Про електронні довірчі послуги» [6], а також державні стратегії цифрового розвитку України [7; 8]. Однак, правова система цифровізації публічного управління в Україні також потребує доопрацювання відповідно до стандартів Європейського Союзу.

Висновки і пропозиції. На сьогодні, попри усі перешкоди воєнного часу, процес модернізації публічного управління в Україні продовжується. Модернізація публічного управління в Україні має здійснюватися на основі принципів відкритості, прозорості, підзвітності, професіоналізму. Модернізація публічного управління в умовах війни та в пост воєнний період сприятиме адаптації інституту публічної влади до стандартів ЄС, створенню умов для підвищення якості й ефективності публічного управління з урахуванням європейських цінностей і принципів демократичного урядування. Найбільш значного прогресу нашій державі вдалося досягнути в аспекті цифровізації.

Отже, цифрові технології є одним із ключових чинників модернізації публічного управління в Україні, оскільки вони змінюють підходи до надання адміністративних послуг, роблячи їх більш доступними, оперативними та прозорими, водночас підвищуючи ефективність взаємодії держави з громадянами, однак повноцінна реалізація цих переваг потребує подолання низки викликів, зокрема вдосконалення нормативно-правового регулювання, розвитку цифрової інфраструктури, посилення кіберзахисту та підвищення рівня цифрової грамотності населення, що в сукупності визначає подальші пріоритети модернізації системи публічного управління [1; 3].

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Кальниш Ю. Г., Іваній О. М., Малафєєв С. О. Особливості впливу диджиталізації на прозорість та підзвітність органів влади. Актуальні питання у сучасній науці. 2024. № 5 (23). С. 253-265. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-253-265
2. Редзюк Н. Роль інформаційних технологій в публічному управлінні. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 9. С. 161–167. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-161-167.
3. Задорожний В. П., Мирошниченко А. І., Сапін А. О. Стратегічні аспекти цифровізації адміністративних послуг. Економіка і регіони. 2024. № 4 (95). С. 75-81. DOI: https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3609.
4. Медяник В. А. Цифровізація публічного управління в соціальній сфері: адміністративно-правовий вектор трансформації в Україні. Аналітично порівняльне правознавство. 2025, № 4 ч.1, с. 226-231. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.04.1.37.
5. Про адміністративні послуги. Закон України URL.: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17.
6. Про електронні довірчі послуги. Закон України. URL.: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19.
7. Стратегія здійснення цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації системи управління державними фінансами на період до 2030 року. URL.: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1467-2021-р.
8. Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 року. URL.: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/546-2025-р.

УДК: 35.352 (321)

Юрій КАЛЬНИШ
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ.
ORCID ID: 0000-0001-9185-1094
Yurii KALNYSH
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Administration,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv.
ORCID ID: 0000-0001-9185-1094
Мирослава КРИВА
здобувачка вищої освіти,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
Myroslava KRYVAK
higher education student,
educational program «Public Management and Administration»
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
Софія ЧУГУЙ
здобувачка вищої освіти,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
Sofia CHUGUI
higher education student,
educational program «Public Management and Administration»
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

КОНЦЕПТУАЛЬНЕ БАЧЕННЯ ПРІОРИТЕТІВ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

CONCEPTUAL VISION OF PRIORITIES FOR MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Постановка проблеми. Модернізація публічного управління в Україні є важливим етапом у розвитку державності та підвищення якості життя громадян, та є одним із ключових напрямів трансформації держави в умовах воєнного стану, європейської інтеграції та післявоєнного відновлення.

Модернізація передбачає комплексне оновлення інституцій, процедур, кадрового потенціалу та механізмів взаємодії держави з громадянами. Сучасне публічне управління має ґрунтуватися на принципах відкритості, підзвітності, цифровізації, ефективності та орієнтації на потреби людини [1].

Україна вже досягла значних результатів у реформуванні системи публічного управління, зокрема у сфері децентралізації, цифрової трансформації та надання адміністративних послуг. Водночас триваюча війна та масштабні виклики відбудови актуалізують потребу у поглибленні модернізаційних процесів.

Виклад основного матеріалу. Модернізація публічного управління - це процес системного оновлення органів державної влади та місцевого самоврядування з метою підвищення їхньої ефективності, адаптивності та спроможності забезпечувати суспільний розвиток [2].

Основними складовими модернізації публічного управління зазвичай виступають: інституційна реформа; удосконалення нормативно-правової бази; цифровізація управлінських

процесів;професіоналізація державної служби; розвиток механізмів участі громадян; впровадження європейських стандартів врядування тощо.

Модернізація має не лише технічний, а й ціннісний характер, оскільки змінює управлінську культуру та філософію взаємин між державою і суспільством.

Повномасштабна агресія РФ суттєво змінила пріоритети публічного управління. Держава має забезпечувати обороноздатність, гуманітарну підтримку населення, координацію міжнародної допомоги та планування відновлення. Це вимагає оперативності, стійкості та високого рівня міжвідомчої взаємодії [3].

Один із найважливіших бар'єрів на шляху до ефективного управління надалі виступає корупція. Вона підриває довіру до державних інститутів, заважає впровадженню реформ і негативно впливає на економічний розвиток. Бюрократичні процедури часто є застарілими та неефективними. Це призводить до затримок у прийнятті рішень та реалізації політик. Незважаючи на роботу антикорупційних інституцій, корупція залишається серйозною перешкодою для ефективного управління. Особливо високими є ризики у сферах закупівель, відбудови та управління державними ресурсами.

Система державної служби стикається з такими проблемами як: відтік кваліфікованих кадрів; низька мотивація співробітників; професійне вигорання службовців; потреба в нових цифрових компетентностях працівників [4].

Не всі органи влади мають достатні ресурси та управлінські механізми для реалізації реформ, особливо на місцевому рівні.

Реформа децентралізації дала органам місцевого самоврядування більше повноважень та можливостей у розпорядженні ресурсами громади. Сьогодні їх діяльність охоплює такі сфери, як освіта, культура, охорона здоров'я, соціальний захист населення, соціально-економічний розвиток, оборонні заходи та будівництво.

Водночас правова, матеріальна та організаційна самостійність органів місцевого самоврядування створює не лише нові можливості для розвитку громад, а й певні корупційні ризики, що можуть призводити до порушення норм антикорупційного законодавства. Особливо актуальним це питання є в умовах повоєнного відновлення України.

Сучасні умови воєнного стану та майбутнього відновлення України створюють нові корупційні ризики для органів місцевого самоврядування. Як зазначають дослідники, найбільш вразливими залишаються земельна сфера та будівництво, на які припадає значна частина корупційних проявів [5].

Крім того, викликом стає прозорість розподілу гуманітарної та фінансової допомоги, що надходить безпосередньо у громади. Для забезпечення ефективної модернізації публічного управління на місцевому рівні, антикорупційні стратегії мають базуватися на таких пріоритетах:

Цифровізація та підзвітність. Впровадження екосистеми управління відновленням (наприклад, системи DREAM) є критичним для забезпечення публічного доступу до даних про кожен об'єкт відбудови. Це допоможе зробити процес відбудови більш відкритим та зменшити можливості для зловживань.

Посилення антикорупційної діяльності. Необхідно відійти від формального підходу до антикорупційної діяльності. Пріоритетом має стати створення спеціалізованих підрозділів або призначення відповідальних осіб, які контролюватимуть закупівлі та оцінюватимуть можливі корупційні ризики.

Громадський контроль та прозорість відкритих даних. Попри обмеження воєнного стану, важливо забезпечити максимальну доступність інформації про діяльність посадових осіб ОМС та використання активів громади. Розвиток дієвих механізмів контролю з боку громадських організацій стане додатковим запобіжником зловживань.

Становлення України як демократичної, правової держави з соціально-орієнтованою ринковою економікою, забезпечення прав і свобод людини і громадянина, наближення до європейських стандартів, цінностей та демократичних принципів врядування, Європейський вибір України та отримання нею 23 червня 2022 р., відповідно до рішення Європейської Ради,

статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу (Україна отримала статус, 2022), прагнення стати членом ЄС зумовлюють необхідність продовження процесів модернізації публічного управління, як в умовах війни, так і в післявоєнний період.

Набуття статусу кандидата в члени ЄС передбачає адаптацію українського законодавства та управлінських практик до стандартів Європейського Союзу, включаючи принципи SIGMA/OECD [6].

Концептуальне бачення модернізації публічного управління в Україні ґрунтується на переході від традиційної бюрократичної моделі до сучасного демократичного врядування. Концептуальні підходи до цього полягають у впровадженні [7]:

Належного врядування (верховенство права; участь громадян; прозорість; підзвітність; ефективність; справедливість);

Нового державного управління, орієнтованого на результативність, якість послуг, управління за цілями та раціональне використання ресурсів;

Цифрове управління: використання цифрових технологій, великих даних, автоматизації та штучного інтелекту для оптимізації управлінських процесів.

Що, у свою чергу, має забезпечити стійкість державних інституцій до криз, воєнних та соціально-економічних потрясінь.

Стратегічними пріоритетами модернізації мають стати:

Інституційне зміцнення держави (чіткий розподіл повноважень; усунення дублювання функцій; оптимізація структури органів влади; розвиток стратегічного планування);

Професіоналізація державної служби (формування компетентнісної моделі; безперервне навчання; розвиток лідерства; впровадження сучасних HR-технологій) [4];

Цифрова трансформація держави (інтеграція державних реєстрів; розвиток електронних послуг; впровадження data-driven policy; посилення кібербезпеки) [7];

Розвиток місцевого самоврядування. Зокрема, необхідно надалі посилювати фінансову самодостатність громад та їхню управлінську спроможність.

Антикорупційна політика (автоматизація управлінських процедур; відкритість даних; незалежний аудит; громадський контроль).

Європейська інтеграція. Адаптація інституцій до стандартів ЄС має стати системною основою всіх реформ.

Успішні приклади модернізації демонструють країни Центральної та Східної Європи, зокрема Естонія, Польща та Литва. Особливо показовим є досвід Естонії, де цифровізація забезпечила високу ефективність адміністративних послуг, мінімізувала корупційні ризики та підвищила довіру громадян до держави. Для України важливо адаптувати цей досвід з урахуванням власних умов, зокрема воєнного контексту та масштабів післявоєнного відновлення.

Успішна модернізація публічного управління має забезпечити: підвищення доступності та якості публічних послуг; зміцнення інституційної спроможності держави; зростання довіри громадян; ефективне використання національних ресурсів; прискорення європейської інтеграції; ефективне повоєнне відновлення.

Висновки і пропозиції. Модернізація публічного управління в Україні є стратегічною передумовою стійкого розвитку держави. В умовах війни, відбудови та євроінтеграції вона набуває особливого значення. Сучасні виклики потребують інноваційних підходів, сильних інституцій, професійної державної служби та широкого використання цифрових технологій.

Концептуальне бачення модернізації має ґрунтуватися на принципах належного врядування, а ключовими пріоритетами повинні стати інституційне зміцнення, професіоналізація кадрів, цифрова трансформація, антикорупційна політика та інтеграція до європейського адміністративного простору. Перехід від стабільного до безперервно змінного, динамічного сучасного стану, здійснюється в напрямі його оновлення, передбачає реформування організаційно-правових, інституційних, соціально-політичних, економічних та інших аспектів

публічного управління, спрямований на підвищення якості та ефективності публічного управління в Україні, його адаптацію до європейських стандартів і цінностей.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Буник М. З., Бліщук К. М., Федорчак О. В, Худоба О. В. Напрями модернізації публічного управління на сучасному етапі. Монографія. Львів: НУ Львівська політехніка, 2024. С. 19–20.
2. Впровадження європейських стандартів врядування. Національне агентство України з питань державної служби. URL.: https://share.google/Be03JupXO9haxGaY8.
3. Фенич Я. В. Повоєнна модернізація публічної служби. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2025. № 90. Т.3. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.3.59.
4. Професійне навчання. Портал управління знаннями. URL.: https://share.google/xpZ1dKO16Y9s4Uk5B.
5. Бондаренко О. С., Тимошенко О. О. Протидія корупції в умовах воєнного стану: аналіз проблем та можливостей. Право і безпека. 2024. № 2 (93). С. 127–139. DOI: https://doi.org/10.32631/pb.2024.2.12.
6. SIGMA Programme (OECD/EU). 2025. URL.: https://share.google/0iQnDEWQoNcPe7CPG.
7. Як 24 мільйони українців спростили собі життя з Дією в 2026 році. Міністерство цифрової трансформації України. URL.: https://thedigital.gov.ua/?utm_source=chatgpt.com.
8. Цифрова трансформація публічного управління в Україні: сучасний стан, виклики. Науковий хаб НТУ «Дніпровська політехніка» URL.: https://ir.nmu.org.ua/home.
9. Харчун А.М. Механізми уніфікації публічного управління в Україні: євроінтеграційний контекст. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2025. № 1 (92). Т.2. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.47.

УДК: 35.352:614

Юрій КАЛЬНИШ
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ.
ORCID ID: 0000-0001-9185-1094
Yurii KALNYSH
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Administration and Administration,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv.
ORCID ID: 0000-0001-9185-1094

Іван ЧЕРНІН,
медичний працівник, Київська клінічна лікарня № 3 ЦОЗ АТ «Укралізниця». м. Київ
Ivan CHERNIN,
medical worker, Kyiv Clinical Hospital No. 3, Health Center of JSC «Ukraliznytsia». Kyiv

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА В СФЕРІ МЕДИКО-ПСИХОЛОГІЧНОЮ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ ДОСВІД США І УКРАЇНИ

PROBLEMS OF STATE POLICY IN THE SPHERE OF WAR VETERANS MEDICAL-PSYCHOLOGICAL REHABILITATION: COMPARATIVE EXPERIENCE OF THE USA AND UKRAINE

Постановка проблеми. Агресивна війна РФ проти України, що триває з 2014 року, спричиняє значне зростання чисельності ветеранів, які потребують специфічної медико-психологічної реабілітації. Оскільки, однією із найгостріших і водночас недостатньо акцентованою проблемою сучасної ветеранської політики України є суїцидальність серед ветеранів війни. Адже, відсутність системного підходу до вивчення ти вирішення цієї проблеми загрожує не лише індивідуальним трагедіям, а й довгостроковій демографічній та соціальній стабільності держави. Дослідження механізмів публічного управління у сфері протидії суїцидальним ризикам серед ветеранів набуває, таким чином, характеру нагального наукового і практичного завдання.

Виклад основного матеріалу. Посттравматичний стресовий розлад (ПТСР) – це психічний розлад, що виникає внаслідок переживання або свідчення події, яка становила реальну або потенційну загрозу життю чи фізичній цілісності. Клінічна картина ПТСР включає нав'язливі спогади та флешбеки, надмірну пильність та недовіру, уникнення стимулів, пов'язаних із травмою, емоційне оніміння та стійкі негативні зміни у когніціях і настрої [1].

До офіційного визнання ПТСР ветеранам ставили діагнози тривожного розладу, розладу особистості або психозу – залежно від домінуючої симптоматики, але не від причини. Психологічна реакція на бойову травму інтерпретувалась як ознака індивідуальної вразливості, і навіть моральної слабкості, а не закономірний наслідок екстремального стресу. Зміна парадигми відбулась під безпосереднім впливом ветеранського активізму. У 1975 році група ветеранів В'єтнаму заблокувала директора Департамент у справах ветеранів (U.S. VA) у його кабінеті, вимагаючи офіційного визнання синдрому. Після тривалої кампанії громадського тиску ПТСР було включено до DSM-III у 1980 році [2].

Висновок полягає у тому, що визнання ПТСР стало можливим не завдяки ініціативі державного апарату, а внаслідок наполегливого громадського тиску самих ветеранів та правозахисного руху.

Принципово відмінно від демократичних систем, де існував простір для громадянського тиску та поступового визнання проблеми, радянська держава вирішувала питання ветеранів

Другої світової війни через призму державної доцільності та крайньої жорстокості, що призводило до їх масової маргіналізації, соціального відчуження та примусової ізоляції у спеціальних закладах, де люди були приречені доживати в умовах повного занедбання та безправ'я [3].

Ветерани афганської війни страждали від розладу, який у СРСР називався "Афганським синдромом", який не мав офіційного діагностичного статусу, – відповідно не існувало ані фахівців, здатних надати кваліфіковану допомогу, ані інституційних механізмів підтримки [4]. Наслідком стала масова маргіналізація ветеранів, поширення залежностей та суїциди, статистика яких не виокремлювалася окремою категорією.

Сучасну політику США щодо проблем ветеранів війн можна визначити як балансування між системністю та межами можливого.

Згідно з даними U.S. VA, з 2005 по 2017 рік внаслідок самогубства померло більше ветеранів (майже 79 тис), ніж загальна кількість американських військовослужбовців, які загинули за 30 років війни у В'єтнамі, Іраку та Афганістані (близько 65 тис) [5].

З 2001 року U.S. VA веде систематичну щорічну статистику суїцидів серед ветеранів та оприлюднює щорічний звіт з превенції суїцидів (National Veteran Suicide Prevention Annual Report), що дозволяє відстежувати довгострокові тенденції, виявляти групи підвищеного ризику та визначати прогалини у системі надання допомоги. Також США сформували найрозвиненішу у світі інституційну систему протидії суїцидам серед ветеранів. Законодавчу основу становлять: Veterans Comprehensive Prevention, Access to Care, and Treatment (COMPACT) Act (2020), Commander John Scott Hannon Veterans Mental Health Care Improvement Act (2019); Конгрес США щорічно здійснює асигнування на: Veterans Crisis Line, Staff Sergeant Parker Gordon Fox Suicide Prevention Grants Program та мережу з понад 2,8 тис місцевих і регіональних коаліцій по всій країні. Бюджет програми суїцидальної превенції спрямовує 89% коштів безпосередньо на кризові лінії, громадські гранти та пряму допомогу ветеранам [6].

Адміністрація охорони здоров'я ветеранів (VHA) є найбільшою інтегрованою системою охорони здоров'я у США, яка надає допомогу мільйонам зареєстрованих ветеранів через загальнонаціональну мережу медичних центрів та амбулаторних клінік VA. Управління з запобігання самогубствам Міністерства війни США є політичним управлінням і не надає кризових послуг. Воно керує зусиллями з запобігання самогубствам на основі даних у Міністерстві оборони шляхом просування політики, нагляду, оцінки програм та залучення для порятунку життів військовослужбовців, їхніх сімей та військової спільноти [7].

Система VHA демонструє вимірювані результати: серед ветеранів, які перебувають під її наглядом, рівень суїцидів з 2001 по 2023 рік зріс лише на 23,0% для чоловіків і 29,6% для жінок, тоді як серед ветеранів поза системою – на 71,1% і 64,6% відповідно. Застосування алгоритмів штучного інтелекту для раннього виявлення ризику, моніторинг пропущених візитів та кризова лінія для ветеранів (Veterans Crisis Line) забезпечують додатковий захисний ефект. Однак, попри колосальні інституційні та фінансові зусилля, загальний рівень суїцидів серед ветеранів США залишається стабільно високим: у 2023 році він становив 35,2 осіб на 100 тис, порівняно з 33 осіб у 2018 році. Щодня від суїциду гине в середньому 17,5 ветерана. Разом з тим, система VHA у 2023 році охоплювала лише 33,7% від загальної кількості американських ветеранів. Решта – 61% усіх суїцидів серед ветеранів – припадає на тих, хто лікується за приватною страховкою або не звертається по допомогу взагалі [6].

Це підводить до принципового висновку – навіть найпотужніша у світі система публічного управління у цій сфері вимушена не вирішувати проблему остаточно, а утримувати її у певному контрольованому діапазоні. Вірогідна причина цього – структурна. Адже, примусове включення всіх ветеранів до системи VHA суперечило б базовим принципам демократичного суспільства. Водночас навіть якби таке рішення було прийнято – система просто не мала б ресурсів для обслуговування такого обсягу потреб і зазнала б колапсу. Таким чином, демократичний принцип вільного вибору і обмеженість ресурсів свідомо чи ні – створює певний баланс, завдяки якому система публічного управління залишається функціональною. Цей баланс є вразливим і не може

вважатися оптимальним рішенням, однак саме він утримує систему від повного вичерпання її можливостей.

Після здобуття незалежності Україна сформувала модель, що відрізнялась від радянської не за характером, а за змістом – систему пільг та виплат, яка не передбачала психологічної реабілітації, підтримки адаптації та реінтеграції ветеранів. З 2014 року заходи державної політики щодо ветеранів в цій системі, по суті, зводилися до заходів соціального захисту, а основний акцент робився на удосконаленні організаційно-правових засад системи соціального захисту.

Початок російського вторгнення на Донбасі 2014 року став каталізатором системних змін, в умовах певної інституційної непідготовленості держави до нових викликів. У цей період саме волонтерські та ветеранські організації взяли на себе функції, які система публічного управління не була здатна виконати.

Системно ветеранський рух почав формуватися під час війни з Росією 2014–2015 років: у 2016 році було зареєстровано 400 громадських організацій, а у 2017 році – вже 750, і з початком повномасштабної війни їхня кількість зросла в геометричній прогресії [8].

Лише у 2024 році Верховна Рада України вперше законодавчо закріпила здійснення профілактики та лікування ПТСР і суїцидальної поведінки серед ветеранів як засади внутрішньої державної політики [9].

На відміну від американської системи, в Україні цифрова інфраструктура підтримки ветеранів перебуває на етапі формування. Основними платформами є: Ветеран PRO – єдина цифрова платформа з переліком державних послуг для ветеранів, реалізована Міністерством у справах ветеранів України (Мінветеранів) спільно з Міністерством цифрової трансформації України за підтримки Програми розвитку ООН (ПРООН) в Україні в рамках «Проєкту підтримки Дія», що фінансується Швецією, а також проєкту «Цифровізація для зростання, доброчесності та прозорості» (UK DIGIT), що виконується Фондом Євразія та фінансується Програмою міжнародної допомоги Уряду Великої Британії (UK Dev); е-Ветеран – державна інформаційна система на базі Єдиного державного реєстру ветеранів війни, що фінансується з державного бюджету України; MARTA (Mental Adaptation and Rehabilitation Tools and Analysis) – інструмент анонімної самодіагностики психічного здоров'я, розроблений Мінветеранів. Реєстрація у Єдиному державному реєстрі ветеранів є необхідною умовою для реалізації пільг та соціальних гарантій, тоді як користування платформами [10-12]. Участь ветеранів у Ветеран PRO та MARTA є добровільною.

Зазначені платформи дозволяють: фіксувати кількість зареєстрованих ветеранів, кількість звернень за певними послугами, найбільш затребувані послуги та географічний розподіл звернень. Однак вони принципово не здатні виявляти психологічний стан ветерана, суїцидальні ризики, ступінь соціальної ізоляції, динаміку погіршення стану між зверненнями та те, чи отримує ветеран реальну допомогу чи лише зареєструвався. Єдиною системою в Україні, що фіксує медичні дані, є державна електронна система охорони здоров'я eHealth, однак вона не має спеціалізованого модуля для моніторингу психічного стану ветеранів і не інтегрована з ветеранськими платформами.

У США аналогічну функцію клінічного моніторингу виконує система VistA (Veterans Information Systems and Technology Architecture) – інтегрована електронна медична система VHA, яка відстежує кожного ветерана індивідуально, фіксує пропущені візити та застосовує алгоритми штучного інтелекту для раннього виявлення суїцидального ризику [6].

Таким чином, українська система публічного управління у сфері підтримки ветеранів здійснює переважно адміністративний облік за умови реєстрації ветеранів – попри певні кроки у 2026 році щодо спрощення цієї процедури та усунення бюрократичних перепон, тоді як американська здійснює клінічний моніторинг. Ця якісна відмінність є не менш принциповою, ніж кількісна диспропорція у бюджетному забезпеченні.

Висновки. Компаративний аналіз досвіду США та України дозволяє сформулювати висновок на рівні державної політики та механізмів публічного управління:

1. США, маючи найпотужнішу у світі систему підтримки ветеранів, функціонують у режимі керованого утримання проблеми: рівень суїцидів утримується у певному діапазоні, не допускаючи катастрофічного зростання, однак і не знижуючись до соціально прийнятних показників. Це є не ознакою управлінської неефективності, а відображенням фундаментальної природи самої проблеми, описаної у першій частині висновків.

2. Натомість, Україна перебуває на якісно іншому етапі: вона лише формує інституційну архітектуру, яку США вибудовували десятиліттями під тиском громадянського суспільства. Орієнтуючись на міжнародний досвід, у тому числі американський, Україна водночас мусить паралельно шукати власну оптимальну модель публічного управління у цій сфері, таку, що здатна за умов обмежених ресурсів, повоєнної економічної нестабільності та системних інституційних викликів забезпечити максимальний захисний ефект. Реалістичним горизонтом найближчого десятиліття залишається збереження кожного окремого життя в межах наявних можливостей. Проте саме у здатності знаходити ефективні антикризові рішення при мінімальних ресурсах і полягає справжній управлінський виклик, а не у констатації їх недостатності.

3. У цьому контексті принципового значення набуває питання подвійної відповідальності. З одного боку, держава та інститути публічного управління зобов'язані не лише надавати послуги ветеранам, а й системно підтримувати розвиток громадянського суспільства у ветеранській сфері, адже, як переконливо свідчить як американський, так і власний досвід України після 2014 року, саме громадські організації та ветеранські рухи є первинним рушієм інституційних змін. З іншого боку, кожен громадянин України несе власну відповідальність за усвідомлену участь у цьому процесі. Громадянське суспільство є не лише об'єктом державної підтримки, а й активним суб'єктом, від спроможності якого генерувати суспільний запит і здійснювати конструктивний тиск прямо залежить якість інституційної відповіді держави.

4. З огляду на американський досвід, Україна стоїть перед ще складнішим викликом. Повоєнна економічна нестабільність, пошкодження інфраструктури, недостатнє наповнення бюджету, висока корупція, та системні інституційні проблеми формують середовище, в якому українська система публічного управління об'єктивно не має і не матиме надалі достатньо ресурсів навіть для того рівня контрольованого утримання зростання рівня суїцидальності серед ветеранів війни, який підтримують США. В Україні процес формування, прийняття і активної підтримки ветеранів громадянським суспільством та допомоги їх інтегруванню у мирне середовище, і замовчування фактів суїцидів, що є рудиментом радянської політики, котра не вела статистику суїцидів серед ветеран Другої світової війни.

5. За таких обставин, реалістична мета Української держави, і водночас моральний імператив вітчизняного суспільства, полягає у збереженні кожного окремого життя в межах наявних можливостей. Фундаментальним завданням публічного управління є не лише рецептивність, але й раціональний розподіл ресурсів. Проте головна проблема криється в інституційному дисбалансі – виникає неадекватний перекіс у бік збереження ресурсів за рахунок ігнорування гострих потреб громадян. Короткострокова економія на психологічній реабілітації ветеранів призводить до довгострокової соціальної катастрофи – маргіналізації, поширення залежностей і суїцидів, що завдає державі незрівнянно більших демографічних та економічних збитків. При цьому принципова етична позиція залишається незмінною – кожне врятоване життя є самодостатньою і абсолютною цінністю.

У цьому контексті громадянське суспільство виступає не опонентом системи публічного управління, а критично необхідним механізмом її зворотного зв'язку. Стратегічним інтересом самої держави є всебічне сприяння розвитку громадянської активності у ветеранській сфері – від спроможності суспільства генерувати запит і здійснювати конструктивний тиск прямо залежить адекватність публічного управління своїй первинній функції – служінню народу.

6. Аналіз, проведений у цьому дослідженні, дозволяє вийти за межі суто управлінського виміру проблеми і поставити питання глибшого порядку. Зусилля публічного управління (інституційні, фінансові, законодавчі тощо), спрямовані на подолання наслідків війни

вбачаються лише як протидія симптомам. У той час, як основна «хвороба» полягає у неспроможність побудувати ефективну державну політику.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. 175 Years of Progress in PTSD Therapeutics: Learning From the Past. American Journal of Psychiatry. 2017. URL: https://psychiatryonline.org/doi/10.1176/appi.ajp.2017.17080955.
2. Harvard Medical School. PTSD Suffering Continues for Vets. URL: https://hms.harvard.edu/news/ptsd-suffering-continues-vets.
3. Edele M. Soviet Veterans of the Second World War: A Popular Movement in an Authoritarian Society, 1941–1991. Oxford : Oxford University Press, 2008. 334 p.
4. Wars in Eastern Europe: coming to terms with PTSD. LRT. 2020. URL: https://www.lrt.lt/en/news-in-english/19/1153439/wars-in-eastern-europe-coming-to-terms-with-ptsd.
5. Shane L. Will a new push to end veteran suicide have more success than past promises? Military Times. 2020. URL: https://www.militarytimes.com/news/pentagon-congress/2020/07/17/will-a-new-push-to-end-veteran-suicide-have-more-success-than-past-promises.
6. 2025 National Veteran Suicide Prevention Annual Report. 2026. U.S. Washington, DC : Department of Veterans Affairs, Office of Suicide Prevention.. URL: https://www.mentalhealth.va.gov/suicide_prevention/data.asp
7. Veterans Health Administration. URL: https://department.va.gov/vha.
8. Шрами на їх душах: ПТСР та ветерани України. GLOBSEC. 2023. URL: https://www.globsec.org/sites/default/files/202309/Executive%20Summary%20for%20Scars%20on%20Their%20Souls%20UKR.pdf.
10. Про внесення змін до Закону України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики» щодо формування комплексного підходу до внутрішньої політики у ветеранській сфері : Закон України № 4285-20. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4285-20.
11. Міністерство у справах ветеранів України. Ветеран PRO: Єдина цифрова платформа для ветеранів, ветеранок та їхніх сімей. URL: https://veteranpro.gov.ua.
12. Платформа е-Ветеран. URL: https://eveteran.gov.ua.
13. MARTA - Mental Adaptation and Rehabilitation Tools and Analysis. Міністерство у справах ветеранів України. URL: https://marta.mva.gov.ua.

Каріна КАНЮКА
здобувачка першої (бакалаврської) вищої освіти,
четвертий рік навчання,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
Karina KANIUKA
a bachelor student,
the fourth year of study,
Educational Program «Public Management and Administration»
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ЦИФРОВІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК СКЛАДОВІ СУЧАСНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DIGITAL COMMUNICATIONS AND ELECTRONIC DOCUMENT CIRCULATION AS COMPONENTS OF MODERN PUBLIC ADMINISTRATION

Постановка проблеми модернізації публічного управління в Україні полягає в тому, що сучасна система державного та місцевого управління змушена одночасно реагувати на кілька складних викликів: повномасштабну війну, потребу у відновленні зруйнованої інфраструктури, євроінтеграційні зобов'язання, цифрову трансформацію, кадровий дефіцит, корупційні ризики та нерівномірний розвиток територіальних громад. Попри наявність стратегічних документів, розвиток електронних сервісів і поступове наближення до європейських стандартів, в Україні все ще зберігаються проблеми недостатньої інституційної спроможності органів влади, дублювання управлінських функцій, нерівного доступу громадян до якісних адміністративних послуг, слабкої координації між центральним і місцевим рівнями, а також неповної прозорості використання публічних ресурсів. Саме тому особливої актуальності набуває наукове осмислення модернізації публічного управління як комплексного процесу, що має забезпечити не лише формальне оновлення управлінських процедур, а й реальне підвищення ефективності, відкритості, підзвітності та стійкості державного управління в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення та інтеграції України до Європейського Союзу.

Виклад основного матеріалу. Модернізація публічного управління в Україні в сучасних умовах має розглядатися не як формальне оновлення адміністративних процедур, а як комплексна перебудова всієї системи взаємодії держави, громадян, бізнесу, територіальних громад і міжнародних партнерів. Її ключова мета полягає у створенні більш ефективної, прозорої, цифрової та стійкої системи управління, здатної діяти в умовах війни, економічної нестабільності, євроінтеграційного процесу та масштабного післявоєнного відновлення. Особливість української моделі модернізації полягає в тому, що реформи реалізуються одночасно за кількома напрямами: цифровізація послуг, реформа державної служби, децентралізація, антикорупційна політика, управління відновленням, підвищення якості публічних послуг і наближення до стандартів Європейського Союзу [4, с. 51].

Одним із найбільш показових напрямів модернізації є цифрова трансформація публічного управління. Україна фактично сформувала одну з найрозвиненіших моделей електронного урядування у Східній Європі. За офіційними даними, станом на 2025 рік понад 23 млн українців користувалися платформою "Дія", що свідчить про масове залучення громадян до електронних державних сервісів. Для порівняння, ще у 2024 році кількість користувачів "Дії" перевищувала 21,7 млн, тобто протягом року цифрова аудиторія державних сервісів зросла більш ніж на 1,3 млн осіб. Це демонструє, що цифровізація перестала бути допоміжним інструментом і перетворилася на базовий канал комунікації між державою та громадянином. Через "Дію" громадяни отримують документи, довідки, витяги, реєструють бізнес, користуються соціальними та адміністративними

послугами, що зменшує потребу в особистому контакті з чиновником і знижує корупційні ризики [1].

Водночас цифровізація має нерівномірний характер. Індекс цифрової трансформації регіонів у 2025 році показав, що середній рівень цифрового розвитку регіонів України спочатку становив лише 30 балів зі 100 можливих, а вже за оновленими результатами 2025 року зріс до 44,9 бала зі 100. Це означає позитивну динаміку, але водночас свідчить, що більшість регіонів ще не досягли навіть половини максимально можливого рівня цифрової зрілості. Лідерами серед регіонів стали Дніпропетровська та Львівська області, які мали по 57 балів, Тернопільська область – 55 балів, Рівненська – 52 бали, Харківська – 49 балів, Чернігівська – 47 балів. Такі дані показують, що цифрова модернізація публічного управління відбувається нерівномірно: сильніші регіони швидше впроваджують електронні сервіси, цифрову інфраструктуру та інструменти управління, тоді як слабші або прифронтові громади потребують додаткової підтримки [2].

Окремим викликом є доступність електронних послуг для різних груп населення. За даними дослідження, оприлюдненого UNDP та КМІС, частка українців, які користуються державними електронними послугами, у 2025 році зросла з 55% до 59%. Найчастіше громадяни користувалися саме “Дією”: 48% тих, хто користувався публічними послугами, робили це через застосунок або портал “Дія”, що на 6 відсоткових пунктів більше, ніж у 2024 році. Серед популярних напрямів були послуги з державних реєстрів – 15%, пенсійні питання – 15%, транспортні послуги – 13%, субсидії – 12%, податкові питання – 12%. Ці цифри показують, що цифровізація охоплює не лише молодь чи бізнес, а й соціально чутливі сфери: пенсійне забезпечення, субсидії, податки, транспорт, реєстраційні процедури. Важливою складовою модернізації є децентралізація та посилення територіальних громад. В Україні сформовано 1469 територіальних громад, серед яких 409 міських, 435 селищних і 625 сільських громад. Ця структура стала основою нової моделі публічного управління, за якої значна частина повноважень і ресурсів передається ближче до громадян. Саме громади першими реагують на локальні проблеми: забезпечують роботу комунальних послуг, підтримують внутрішньо переміщених осіб, організовують соціальну допомогу, беруть участь у відновленні інфраструктури. Однак війна суттєво ускладнила функціонування місцевого самоврядування: частина громад перебуває в зоні бойових дій або на деокупованих територіях, інші мають підвищене навантаження через прийом ВПО та релокованого бізнесу. Тому модернізація публічного управління повинна передбачати не однакову модель для всіх громад, а диференційований підхід залежно від безпекового, економічного й демографічного стану території [3].

Фінансова спроможність громад є одним із ключових показників ефективності децентралізації. У 2025 році для місцевих бюджетів було збережено норму, за якою 64% податку на доходи фізичних осіб залишалося на місцях, за винятком окремих “військових” надходжень. Також було передбачено збереження додаткової дотації для постраждалих територій і відновлення Державного фонду регіонального розвитку у розмірі 1 млрд грн. Ці показники є важливими, оскільки саме через бюджетні ресурси громади можуть фінансувати школи, лікарні, соціальні послуги, житлово-комунальну інфраструктуру, місцеві програми безпеки та відновлення. Проте 1 млрд грн для регіонального розвитку в умовах масштабних руйнувань є відносно обмеженим ресурсом, тому модернізація управління потребує залучення міжнародної допомоги, прозорого проєктного менеджменту й ефективного контролю за використанням коштів. Суттєвим напрямом модернізації є реформа державної служби, зокрема зміна системи оплати праці. Традиційно українська державна служба мала проблему непрозорої структури зарплат, коли значна частина доходу формувалася не через посадовий оклад, а через надбавки, премії та доплати, що залежали від управлінського розсуду керівництва. Це створювало ризики нерівності, демотивації та залежності службовця від керівника. У 2025 році було ухвалено зміни щодо нової системи оплати праці державних службовців, яка передбачає класифікацію посад за сім’ями та рівнями, а з 2026 року мінімальний посадовий оклад державного службовця не може

бути меншим за 2,5 прожиткових мінімуми. Такий підхід має посилити роль фіксованого окладу, зменшити частку суб'єктивних премій і зробити державну службу більш прогнозованою та професійною [5].

З погляду євроінтеграції модернізація публічного управління є не внутрішньою технічною реформою, а однією з умов наближення України до членства в ЄС. У 2025 році Європейська Комісія у звіті щодо України відзначила прогрес держави в межах процесу розширення та підготовки до переговорів про вступ. Водночас у сфері антикорупційної політики Європейська Комісія очікує від України переходу від окремих ситуативних рішень до системної, поступової та проактивної політики, зокрема належного виконання Антикорупційної стратегії на 2021–2025 роки та Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки [7]. Це означає, що для ЄС важливими є не лише закони, а й реальна здатність українських інституцій забезпечувати доброчесність, прозорість, контроль за публічними коштами та незалежність антикорупційних органів. Конкретним індикатором модернізації є також зростання ролі публічного інвестиційного управління. Україна отримує значну міжнародну фінансову підтримку, але ефективність її використання залежить від якості державного планування, прозорості проєктів і контролю за результатами. У 2025 році у звіті про прогрес реформ зазначалося, що у сфері публічного управління просувалося впровадження прозорої системи оплати праці держслужбовців, а також ширші зміни, пов'язані з реформами державних інституцій і підготовкою до відновлення. Для України це має практичне значення: якщо управлінська система не здатна якісно планувати та контролювати проєкти, навіть значні міжнародні кошти можуть використовуватися неефективно. Тому модернізація публічного управління повинна включати цифрові платформи моніторингу відновлення, відкриті реєстри проєктів, аудит витрат і чіткі критерії пріоритетності інвестицій [8].

На рівні комунікації держави з громадянами провідне значення у 2025 році зберігала екосистема «Дія», яка об'єднала цифрові документи, адміністративні послуги, повідомлення та механізми електронної ідентифікації. За офіційними даними Міністерства цифрової трансформації, застосунком користувалися понад 23 млн осіб, у ньому було доступно 33 цифрові документи, а на порталі – понад 150 сервісів. У березні 2025 року Уряд затвердив план цифровізації державних послуг до 2026 року, який передбачив переведення в електронну форму послуг у більш ніж 30 сферах, зокрема в освіті, охороні здоров'я, соціальному захисті, ветеранській політиці, будівництві, митній справі та військових сервісах. Такий підхід свідчить про поступовий перехід від оцифрування окремих заяв і довідок до комплексного реінжинірингу адміністративних процедур. Його сутність полягає не в механічному перенесенні паперової форми в електронний кабінет, а в усуненні зайвих документів, автоматичній перевірці відомостей у державних реєстрах і застосуванні принципу одноразового подання інформації, за яким орган влади не повинен повторно вимагати від особи дані, що вже перебувають у розпорядженні держави. Економічний і управлінський ефект цифрових комунікацій у 2025 році виявлявся у скороченні адміністративних витрат, зменшенні корупційних ризиків та підвищенні доступності публічних послуг. За результатами дослідження, оприлюдненого у вересні 2025 року, 60 базових цифрових послуг щороку забезпечували громадянам і державі економію близько 49 млрд грн. Потенційний ефект повного переведення відповідних процедур в онлайн оцінювався у 74,7 млрд грн на рік, а скорочення витрат, пов'язаних із хабарями та неформальним посередництвом, приблизно у 7,4 млрд грн щороку. Такі показники демонструють, що цифровізація має не лише технологічне, а й антикорупційне значення. Автоматизація процедур зменшує кількість безпосередніх контактів громадянина з посадовою особою, забезпечує фіксацію кожної операції та створює можливість перевірити, хто, коли і на якій підставі прийняв рішення. Водночас цифровізація не усуває необхідності адміністративного контролю: непрозорий алгоритм або помилка в реєстрі можуть автоматизувати неправомірну практику, тому важливими залишаються можливість оскарження електронного рішення, доступ до людини-консультанта та проведення регулярного аудиту інформаційних систем.

Стан цифрової трансформації на регіональному та місцевому рівнях у 2025 році залишався нерівномірним. За результатами вимірювання за перший квартал 2025 року середній Індекс цифрової трансформації регіонів становив лише 30 балів зі 100 можливих. Найвищі результати продемонстрували Дніпропетровська і Львівська області – по 43 бали, а Тернопільська область – 42 бали. Ці дані свідчать, що наявність загальнодержавних цифрових платформ сама по собі не гарантує однакової спроможності територіальних громад користуватися ними. Відмінності пов'язані з якістю інтернет-покриття, забезпеченістю органів місцевого самоврядування технікою, наявністю фахівців із цифрової трансформації, рівнем кіберзахисту та цифровими навичками працівників. Показовим інструментом зворотного зв'язку стало електронне оцінювання роботи центрів надання адміністративних послуг: упродовж січня–липня 2025 року було зібрано понад 82 тис. відгуків. Отже, цифрова комунікація поступово використовується не лише для надання послуги, а й для вимірювання її якості, виявлення проблемних установ та формування управлінських рішень на основі даних. Подальший розвиток цифрових комунікацій та електронного документообігу потребує розв'язання проблем кібербезпеки, захисту персональних даних, цифрової нерівності та довгострокового зберігання електронних документів. В умовах воєнного стану державні інформаційні ресурси залишаються потенційними об'єктами кібератак, тому органи публічної влади повинні застосовувати резервне копіювання, багатофакторну автентифікацію, шифрування, журналювання дій користувачів, розмежування прав доступу та плани відновлення роботи систем. Не менш важливо гарантувати альтернативні канали отримання послуг для людей похилого віку, осіб з інвалідністю, громадян без смартфонів або стабільного інтернету. Таким чином, у 2025 році цифрове публічне управління в Україні характеризувалося розширенням електронних послуг, нормативним упорядкуванням міжвідомчої взаємодії та переходом до управління на основі даних. Проте його результативність має визначатися не кількістю створених застосунків чи електронних форм, а скороченням строків розгляду справ, зменшенням адміністративного навантаження, доступністю послуг, захищеністю інформації та реальною спроможністю громадян контролювати діяльність публічної влади.

Конкретний аналіз показує, що модернізація публічного управління в Україні має вимірювані результати, але водночас залишається нерівномірною. З одного боку, понад 23 млн користувачів "Дії", 59% громадян, які користуються електронними держпослугами, 1469 територіальних громад, збереження 64% ПДФО для місцевих бюджетів і перехід до нової системи оплати праці держслужбовців свідчать про реальні інституційні зміни. З іншого боку, середній цифровий індекс регіонів 44,9 зі 100 балів демонструє, що цифрова та управлінська спроможність ще далека від оптимальної. Тому пріоритетами найближчих років мають бути: вирівнювання цифрового розвитку регіонів, посилення фінансової спроможності громад, прозора кадрова політика, системна антикорупційна робота, підвищення якості адміністративних послуг і створення ефективної моделі управління відновленням України [6, с. 201].

Висновки і пропозиції. Отже, модернізація публічного управління в Україні є необхідною умовою зміцнення державної спроможності, підвищення ефективності роботи органів влади та забезпечення якісної взаємодії держави з громадянами в умовах війни, цифровізації, децентралізації та європейської інтеграції. Проведений аналіз свідчить, що Україна вже має помітні результати у сфері цифрової трансформації, розвитку електронних послуг, посилення ролі територіальних громад, удосконалення державної служби та формування більш прозорих механізмів управління публічними ресурсами. Водночас зберігаються суттєві проблеми, пов'язані з нерівномірним цифровим розвитком регіонів, кадровим дефіцитом, корупційними ризиками, дублюванням повноважень і недостатньою координацією між різними рівнями влади. Тому подальша модернізація має бути спрямована на посилення інституційної спроможності держави, професіоналізацію державної служби, прозоре управління відновленням, розширення доступу громадян до якісних послуг та впровадження європейських стандартів доброго врядування. Саме комплексне поєднання цифрових, кадрових, організаційних, антикорупційних і правових змін здатне забезпечити формування сучасної, відкритої та результативної системи публічного управління в Україні.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Decentralization in Ukraine: official information. Hromady.org. URL: https://www.en.hromady.org/about/lginua/
2. Public Governance in Ukraine: Implications of Russia's War. OECD Public Governance Reviews. OECD Publishing, 2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2022/07/public-governance-in-ukraine_7a1de7cf.html
3. The share of Ukrainians using electronic public services increased to 59% in 2025. Kyiv International Institute of Sociology. URL: https://www.kiis.com.ua/?cat=reports&id=1582&lang=eng&page=1
4. Діденко О. Сучасні проблеми, підходи і тенденції публічного управління містом: теоретичні аспекти. Економіка і регіон/Economics and region. 2024. С. 45-52.
5. Індекс цифрової трансформації регіонів 2025. East Europe Foundation. URL: https://eef.org.ua/en/indeks-tsyfrovoyi-transformatsiyi-regioniv-2025/
6. Мареніченко В. Стратегічні виклики для системи публічного управління у повоєнному відновленні України. Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration 10.1. 2026. С. 192-203.
7. Понад 23 мільйони українців уже користуються Дією: цифрова держава стала новою нормою. Digital State UA. URL: https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ponad-23-milyony-ukrayintsiv-uze-korystuiutsia-diyeiu-tsyfrova-derzava-stala-novoiu-normoiu
8. Про схвалення Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/831-2021-%D1%80

Надія КАРПЕКО
кандидат наук з державного управління, доцент кафедри
публічного управління та адміністрування
Національного аерокосмічного університету «ХАІ».
Nadiya KARPEKO
Candidate of Science in Public Administration, Associate Professor of the
Department of Public Management and
Administration of the National Aerospace University «KHAI».

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: ПРОБЛЕМА ОЦІНЮВАННЯ, СТРАТЕГІЧНІ ТРЕНДИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF THE REGION IN THE CONDITIONS OF MARTIAL ARTS AND POST-WAR RECONSTRUCTION: THE PROBLEM OF ASSESSMENT, STRATEGIC TRENDS AND PROSPECTS OF REGIONAL DEVELOPMENT

Економічна безпека за своєю суттю є фундаментальним базисом, архітектурним каркасом та ключовою якісною характеристикою життєздатності будь-якої складної соціально-економічної системи як на рівні держави в цілому, так і в розрізі її окремих територіальних одиниць. У сучасних реаліях України, які характеризуються безпрецедентними геополітичними викликами, масштабною руйнацією матеріально-технічної бази та тривалим воєнним станом, регіональна економічна безпека остаточно трансформувалася із суто теоретичної наукової категорії у прикладний, високоефективний інструмент забезпечення виживання, стабілізації, адаптації та майбутнього повномасштабного повоєнного відродження територій. Цей комплексний феномен у першу чергу спрямований на довгострокове забезпечення внутрішньої стійкості розвитку регіональних систем, формування системних механізмів протидії зовнішнім шокам, безперервне нарощування та диверсифікацію місцевого ресурсного, виробничого й інтелектуального потенціалу, а також на всеосяжну підтримку та захист безпечного стану всіх без винятку структурних елементів регіону, включаючи критичну інфраструктуру, житловий фонд та екологічну систему.

Саме тому, зважаючи на високу динамічність та непередбачуваність сучасних кризових процесів, класичне моніторингове оцінювання окремих, ізольованих напрямків економічної діяльності повністю втратило свою актуальність і прогностичну цінність. Натомість критично важливим і нагальним стає проведення системного аналітичного дослідження на основі глибокого блочно-модульного групування показників у специфічні, взаємопов’язані субвектори. Такий методологічний підхід дозволяє вчасно та з високою точністю виявляти, типізувати та класифікувати приховані внутрішні й явні зовнішні загрози, що виникають у конкретних сферах життєдіяльності суспільства, та декомпозувати загальнонаціональні кризові тренди до рівня локальних деструкцій. На основі детальних результатів, отриманих у межах кожного аналітичного блоку, з’являється реальна можливість для органів державної влади та місцевого самоврядування розробляти та впроваджувати точкові, науково обґрунтовані та фінансово підкріплені рекомендації, безпосередньо спрямовані на оперативну стабілізацію ситуації, локалізацію збитків та планомірне підвищення загального рівня економічної безпеки конкретної території, від деокупованих та прифронтових зон до відносно стабільних тилових хабів [4, с.115].

Приймаючи до уваги фундаментальні закони функціонування суспільних систем, стає очевидним, що будь-які, навіть мінімальні або латентні зміни в макро- чи мікроекономічній сфері в кінцевому підсумку чинять першочерговий, визначальний і практично миттєвий вплив на соціальну сферу, оскільки руйнація виробничих потужностей, блокування логістичних шляхів або релокація бізнесу автоматично провокують хвилеподібне зростання рівня безробіття, різке падіння реальних доходів домогосподарств, поглиблення бідності, вимушену депопуляцію

територій через міграційні процеси та, як наслідок, небезпечне зростання загальної соціальної напруги і деградацію людського капіталу. З огляду на це, у сучасному науковому дискурсі та державному управлінні має місце безальтернативна необхідність спільного, інтегрованого дослідження процесів, пов'язаних з економічною безпекою, та детального, всебічного аналізу всіх складових саме соціально-економічної безпеки регіонів як єдиного, неподільного синергетичного контуру, де соціальна стабільність є дзеркальним відображенням економічної заможності та навпаки.

Значущість забезпечення на стабільно високому рівні соціально-економічної безпеки держави, регіону та безпосередньо кожної конкретної особистості в загальному контексті національної безпеки, а також у межах актуалізованої Стратегії економічної безпеки України постійно й неухильно зростає, набуваючи статусу головного критерію ефективності державного менеджменту. Безумовно, стратегічним і безумовним пріоритетним напрямком будь-якої зваженої державної чи регіональної політики є досягнення максимального, стійкого соціального та економічного ефекту, який виражається у зростанні якості життя громадян навіть у періоди турбулентності. У цьому контексті безпеку регіону необхідно розглядати не відірвано, не лише як механічне досягнення певного бажаного, нормативно рекомендованого чи задекларованого у звітах значення для конкретного соціального, фінансового чи виробничого показника, а у значно ширшому філософсько-управлінському контексті – як комплексну динамічну характеристику безпосередньо тієї чи іншої сфери життєдіяльності, що виступає живим, чутливим індикатором та лакмусовим папірцем загального стану соціально-економічної безпеки і демонструє здатність системи до самовідновлення, регенерації та адаптивної трансформації під впливом негативних чинників [1].

Слід визнати, що серед провідних світових та вітчизняних вчених-економістів і практиків державного управління досі не прийнято єдиної, уніфікованої, загальновизнаної методики для точного визначення та математичного моделювання стану соціально-економічної безпеки територій. У більшості своїх праць дослідники приділяють особливу увагу впровадженню ключових макроекономічних показників у систему оцінок, проте тривалий час акцент у наукових розробках був розставлений саме на визначенні рівня суто економічної безпеки, тоді як соціальна складова помилково розглядалася як вторинна, похідна або як один із багатьох підпорядкованих напрямків. Разом із тим, на рівні державних безпекових доктрин та профільних методичних рекомендацій Міністерства економіки України наводиться розлогий перечень рекомендованих показників для оцінки стану безпеки держави, серед яких фігурують рівень інфляції та індекс споживчих цін, індекс фізичного обсягу валового внутрішнього продукту, коефіцієнт напруженості на ринку праці, співвідношення мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму, а також індекси фізичного обсягу імпорту та експорту і рівень дефіциту платіжного балансу. Більшість із цих агрегованих показників, за умови належного наукового переосмислення, дезагрегації та математичного перерахунку, можуть і повинні бути адаптовані під регіональний рівень, трансформуючись в індекси валового регіонального продукту, локальні коефіцієнти безробіття та показники фінансової самодостатності територіальних громад.

В межах чинних стратегічних документів та Державної стратегії регіонального розвитку України чітко окреслені такі довгострокові пріоритетні напрямки забезпечення стійкості, як кардинальний розвиток і цифровізація системи державного управління, впровадження інноваційних методів середньострокового прогнозування та партисипативного стратегічного планування; забезпечення випереджального зростання реального сектору економіки з акцентом на глибоку переробку та створення високої доданої вартості; створення сприятливих економічних, податкових та регуляторних умов для активного розроблення та впровадження сучасних технологій, стимулювання інноваційного розвитку та індустріальних парків; а також системна розбудова та захист національної фінансово-кредитної системи і стимулювання внутрішніх інвестицій [2, с.85].

Обґрунтованим є твердження, що будь-який зворотний процес, пов'язаний із гальмуванням у розвитку, управлінською апатією чи затяжною стагнацією, у нинішніх надкритичних умовах

неминуче призведе до катастрофічних, кумулятивних і повністю незворотних наслідків, які виражатимуться у геометричному зростанні ймовірності нарастання зовнішніх воєнних, гібридних та санкційно-економічних загроз, а також у різкому посиленні руйнівного впливу внутрішніх деструктивних чинників, таких як корупція, кадровий голод через відтік мізків та критичне зношення основних фондів.

Таким чином, своєчасна, об'єктивна та всебічна оцінка соціально-економічної безпеки може і повинна відігравати роль інтегрального індикативного загального показника, за динамічними результатами якого має практичний сенс оперативно координувати, коригувати та реформувати всю здійснювану регіональну і загальнодержавну політику. На сьогоднішній день провідними науковими школами запропоновано ряд різноманітних методик в області оцінки безпеки, в основі яких найчастіше фігурують складне рейтингове оцінювання та порівняльний аналіз, математичне перетворення первинних статистичних показників в однорідні нормовані індикатори за допомогою виведення науково обґрунтованих нормативних та порогових значень, формування багаторівневих ієрархічних систем оцінок, а також активне використання складних економетричних підходів та методів кореляційно-регресійного аналізу для глибокого дослідження взаємозв'язків між загрозами та виявлення точного ступеня взаємовпливу між окремими показниками. Кожна з перелічених методик успішно застосовується як для окремо взятих регіонів чи областей, так і для їхніх специфічних кластерних груп або для держави в цілому, а основна сутнісна відмінність між ними полягає у суб'єктивному виборі конкретного набору первинних показників, що характеризують окремі напрямки економічної безпеки.

До найяскравіших, очевидних та системних проблем, виділених науковцями у ході практичного проведення оцінювання СЕБ в Україні, слід віднести об'єктивну неможливість дослідити у повній мірі абсолютно всі латентні аспекти соціально-економічного життя, які прямо чи опосередковано здатні провокувати виникнення нових загроз. Ця проблема суттєво поглиблюється сучасним інформаційним вакуумом, закриттям частини офіційної статистики з міркувань національної безпеки, колосальними та погано прогнозованими міграційними потоками мільйонів внутрішньо переміщених осіб, а також вимушеним зростанням тіньового сектору економіки. Тому, з метою забезпечення максимальної релевантності та точності аналізу реального стану соціально-економічної безпеки регіонів, стає доцільним та практично необхідним включати до моніторингу детальні дослідження конкретних вузькоспеціалізованих сфер, динамічні показники діяльності великих градообразуючих підприємств чи стратегічних релокованих виробництв, або ж проводити масштабний комплексний аналіз регіональних галузей народного господарства у розрізі двох полюсів - як тих локомотивів, що вносять найбільший вагомий внесок у формування бюджету та ВРП регіону, так і явних галузей-аутсайдерів, оскільки саме останні з позиції системного аналізу виступають головними першоджерелами та інкубаторами виникнення внутрішніх загроз, соціальних ризиків та фінансових дефіцитів [3].

Аналізуючи перспективи подальшого розвитку, до найбільш пріоритетних та конструктивних етапів удосконалення всієї регіональної системи забезпечення соціально-економічної безпеки можна впевнено віднести наступні взаємопов'язані кроки:

По-перше, це розробка та практичне формування принципово нової, гнучкої системи показників соціально-економічної безпеки, яка являє собою потужну аналітичну складову, повністю засновану на сучасних економіко-математичних, стохастичних та економетричних розрахунках, інструментах обробки великих даних (Big Data), аналізі цифрових слідів населення та операцій платіжних систем, що дозволить відійти від застарілих статичних звітів минулих періодів до моніторингу в режимі реального часу.

По-друге, це науково обґрунтоване встановлення чітких, але водночас адаптивних і динамічних меж та рівнів соціально-економічної безпеки шляхом присвоєння конкретних індикативних значень та критичних порогів кожному показнику, що дозволяє диференціювати стан регіону за шкалою від абсолютної стабільності та безпеки до передкризового стану,

відкритої кризи чи повного інфраструктурного та соціального колапсу, забезпечуючи автоматичне тригерне сповіщення управлінців про перетин червоних ліній.

По-третє, це безпосередня розробка, фінансове забезпечення та впровадження деталізованих, практико-орієнтованих рекомендацій та планів дій по кожному окремому напрямку соціально-економічної безпеки, створених на базі глибокого кількісного аналізу характеристик ступеня, ймовірності та масштабів прояву загроз. Для тилових областей із надмірним міграційним навантаженням ці рекомендації мають фокусуватися на розширенні мережі соціальної та освітньої інфраструктури, будівництві доступного житла та стимулюванні промислових парків, тоді як для деокупованих та прифронтових територій абсолютним безпековим пріоритетом стає тотальне розмінування територій, надання екстремальних податкових преференцій для локального бізнесу, пряме державне субсидування критичних виробництв та розбудова автономного енергетичного контуру територій.

У підсумку, саме такий комплексний, безперервний та суцільний підхід до оцінювання та управління забезпечить формування життєздатної, гнучкої та резистентної регіональної системи, здатної ефективно протистояти будь-яким викликам майбутнього.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Актуальні виклики та загрози економічній безпеці України в умовах воєнного стану. Національний інститут стратегічних досліджень: сайт. URL: https://niss.gov.ua/ publikatsiyi/ analitychni-dopovidi/aktualni-vyklyky-ta-zahrozy-ekonomichniybezpetsi-ukrayiny-v.
2. Буколова В. В. Програма зміцнення соціально-економічної безпеки регіону: зміст та послідовність розроблення // Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. Вип. 27. Ч. 2. С. 88–92.
3. Карпеко Н.М. Впровадження комплексного публічного проекту розвитку території регіональними органами управління. Вісник Національного університету цивільного захисту України : зб. наук. пр. Х.: Вид-во НУЦЗУ. 2024. № 2 (21). https://vdu-nuczu.net/ua/11-ukr/storinkaavtora/466-karpeko-n-m-vprovadzhennya-kompleksnogo-publichnogo-proektu-rozvitku-teritoriji-regionalnimi-organami-upravlinnya
4. Петренко Н. О., Поліщук О. А. Формування економічної безпеки регіону: теоретико-методологічний аспект // Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 21–22. С. 112–118.

УДК 35:004:614

Вячеслав КИРИЛКО
аспірант кафедри менеджменту
і публічного адміністрування,
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків
Viacheslav KYRYLKO
Postgraduate student of the Department of Management and Public Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

INNOVATIVE DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE FIELD OF HEALTH CARE AS A TOOL OF EFFECTIVE PUBLIC ADMINISTRATION

Інноваційні цифрові технології у сфері охорони здоров'я сьогодні виступають одним із ключових інструментів модернізації системи публічного управління та підвищення ефективності управлінських рішень. Цифрова трансформація галузі охоплює не лише впровадження електронних сервісів, а й комплексне оновлення механізмів організації медичної допомоги, управління ресурсами, комунікації між суб'єктами системи охорони здоров'я та взаємодії держави з громадянами. У сучасних умовах цифрові технології стають основою формування людиноцентричної, гнучкої та адаптивної моделі управління сферою охорони здоров'я, орієнтованої на забезпечення доступності, якості та безперервності медичних послуг.

Сучасний розвиток цифрової охорони здоров'я базується на інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій, систем аналітики даних, штучного інтелекту, хмарних сервісів та цифрових платформ у єдину управлінську екосистему. Така трансформація відповідає концепції Healthcare 4.0, що передбачає поєднання клінічних, адміністративних та аналітичних процесів у цифровому середовищі. Основною метою впровадження цифрових інновацій є забезпечення ефективного управління медичними ресурсами, оптимізація процесів прийняття рішень, підвищення прозорості функціонування системи та формування доказової моделі управління на основі даних.

У сфері публічного управління цифровізація охорони здоров'я створює можливості для переходу від традиційної бюрократичної системи до інтегрованої моделі цифрового врядування, у межах якої управлінські рішення приймаються на основі аналітики великих даних, прогнозування ризиків та моніторингу показників функціонування системи охорони здоров'я. Використання цифрових технологій дозволяє забезпечити більш швидке реагування на кризові ситуації, підвищити ефективність координації між органами влади та медичними закладами, а також покращити якість стратегічного планування розвитку галузі.

В Україні важливим елементом цифрової трансформації охорони здоров'я стала електронна система охорони здоров'я (ЕСОЗ), побудована на платформі eHealth. Її функціонування забезпечує електронний обіг медичної інформації, адміністрування медичних послуг та інтеграцію медичних закладів у єдине цифрове середовище. Запровадження електронних медичних записів, електронного рецепта, електронних направлень, цифрових лікарняних і механізмів електронного фінансування медичних послуг сприяло підвищенню прозорості функціонування системи охорони здоров'я та створило передумови для формування ефективної системи управління медичними даними.

Інтеграція медичних сервісів із національною цифровою платформою «Дія» стала важливим кроком у розвитку електронного врядування у сфері охорони здоров'я. Використання цифрових державних платформ забезпечує доступ громадян до медичних документів, сертифікатів, довідок та інших сервісів у дистанційному форматі. Це дозволяє скоротити

адміністративні бар'єри, спростити процедури отримання послуг та підвищити рівень довіри населення до цифрових державних сервісів.

Особливе значення у сучасній системі охорони здоров'я має розвиток телемедицини, яка забезпечує дистанційне надання медичних послуг, онлайн-консультації, телемедичні консиліуми та моніторинг стану пацієнтів. Активне впровадження телемедичних технологій дозволяє забезпечити доступність медичної допомоги для населення віддалених територій, внутрішньо переміщених осіб та громад, де медична інфраструктура зазнала руйнувань унаслідок воєнних дій. Телемедицина також сприяє оптимізації навантаження на медичні заклади, зменшенню витрат на транспортування пацієнтів та забезпеченню безперервності медичного супроводу осіб із хронічними захворюваннями [1].

Одним із найбільш інноваційних напрямів розвитку цифрової охорони здоров'я є MedTech-сектор, який охоплює широкий спектр цифрових медичних технологій – від мобільних додатків і носимих сенсорів до систем штучного інтелекту та цифрових платформ підтримки клінічних рішень. Використання MedTech-рішень створює можливості для персоналізованої медицини, дистанційного моніторингу здоров'я, автоматизації клінічних процесів та інтеграції пацієнта у процес управління власним здоров'ям. Носимі пристрої та цифрові сенсори дозволяють здійснювати безперервний контроль фізіологічних показників, а системи штучного інтелекту – підтримувати процеси діагностики, прогнозування ризиків та прийняття клінічних рішень.

Важливе місце серед інноваційних технологій займають системи аналітики великих даних (Big Data) та Business Intelligence-платформи. Використання аналітичних інструментів дозволяє здійснювати комплексний аналіз медичних та управлінських даних, оцінювати ефективність функціонування системи охорони здоров'я, прогнозувати потреби населення у медичних послугах та формувати evidence-based політику. Аналітика даних забезпечує підвищення точності управлінських рішень, оптимізацію використання ресурсів та вдосконалення стратегічного планування розвитку галузі.

Суттєвого значення набувають також технології Інтернету медичних речей (IoMT), що забезпечують інтеграцію медичних пристроїв, систем домашнього моніторингу та цифрових платформ у єдину інформаційну мережу. Використання IoMT сприяє переходу до проактивної моделі охорони здоров'я, орієнтованої на раннє виявлення ризиків, профілактику захворювань та безперервний моніторинг стану пацієнтів.

Разом із розвитком цифрових технологій особливого значення набуває формування цифрової довіри у сфері охорони здоров'я. Ефективність цифровізації значною мірою залежить від рівня довіри громадян до електронних сервісів, механізмів управління медичними даними та цифрових державних платформ. Цифрова довіра формується через забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних, прозорості алгоритмів використання штучного інтелекту та стабільності функціонування інформаційних систем. Високий рівень цифрової довіри сприяє активнішому використанню електронних сервісів, покращує якість інформаційного забезпечення управління та зміцнює взаємодію між громадянами і державними інституціями.

Водночас цифрова трансформація охорони здоров'я супроводжується низкою викликів, серед яких кіберзагрози, ризики витоку медичних даних, недостатній рівень цифрової грамотності населення, фрагментація інформаційних систем та дефіцит фахівців із цифрових технологій у медичній сфері. Особливої актуальності ці проблеми набувають в умовах воєнного стану, коли система охорони здоров'я функціонує як елемент критичної інфраструктури держави та потребує підвищеного рівня кіберстійкості.

Таким чином, інноваційні цифрові технології у сфері охорони здоров'я виступають стратегічним ресурсом підвищення ефективності публічного управління. Їх використання забезпечує розвиток електронного врядування, формування людиноцентричної моделі охорони здоров'я, оптимізацію використання ресурсів, підвищення якості медичних послуг та зміцнення стійкості системи охорони здоров'я до сучасних викликів. Цифровізація галузі створює передумови для формування інтегрованої цифрової екосистеми охорони здоров'я, у межах якої електронні сервіси, телемедицина, MedTech-рішення та системи аналітики даних стають

ключовими інструментами результативного публічного управління.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Серьогіна Н. О. Розвиток телемедицини як важливий інструмент цифровізації публічного управління в галузі охорони здоров`я в Україні. 2025. №11(16). С.1367-1378. https://doi.org/10.52058/3041-1793-2025-11(16)-1367-1378

Богдана КЛИМЕНКО
здобувачка вищої освіти
спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
Bohdana KLYMENKO
Higher education student, specialty 281 «Public Management and Administration»,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯН У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DIGITAL PLATFORMS OF INTERACTION BETWEEN AUTHORITIES AND CITIZENS IN THE SYSTEM OF PUBLIC ADMINISTRATION

Постановка проблеми. У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства особливого значення набуває розвиток цифрових платформ взаємодії влади та громадян у системі публічного управління. Впровадження електронного урядування, цифрових сервісів та інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню ефективності діяльності органів державної влади, забезпеченню прозорості управлінських процесів та залученню громадян до прийняття управлінських рішень. Актуальність теми зумовлена необхідністю вдосконалення цифрової комунікації між державою та суспільством в умовах євроінтеграції України та розвитку цифрової держави.

Особливого значення цифрові платформи набули в умовах воєнного стану, коли забезпечення безперервного доступу громадян до державних послуг стало одним із ключових напрямів діяльності держави. Водночас існує низка проблем, пов'язаних із недостатнім рівнем цифрової грамотності населення, нерівномірним доступом до цифрових сервісів, ризиками кібербезпеки та недосконалістю нормативно-правового забезпечення функціонування цифрових платформ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації публічного управління та розвитку цифрових платформ активно досліджується як українськими, так і зарубіжними науковцями. Значний внесок у дослідження електронного урядування, цифрової трансформації та електронної демократії здійснили С. Квітка, І. Сурай, Н. Корчак, А. Рачинський, В. Саприкін, М. Хаустова та інші. У наукових працях досліджуються питання цифрової трансформації державного управління, впровадження електронних сервісів, розвитку цифрової демократії та забезпечення інформаційної безпеки.

Науковці наголошують, що цифровізація виступає не лише технологічним процесом, а й комплексною трансформацією системи публічного управління. Цифрові технології створюють умови для оптимізації управлінських процесів, автоматизації адміністративних процедур та посилення відкритості державної влади.

Мета дослідження. Метою дослідження є теоретичне обґрунтування особливостей функціонування цифрових платформ взаємодії влади та громадян у системі публічного управління та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності їх використання в Україні.

Виклад основного матеріалу. Цифрові платформи у системі публічного управління є важливим інструментом забезпечення ефективної взаємодії між державою та громадянами. Вони забезпечують доступ до адміністративних послуг, електронних консультацій, електронних петицій, відкритих даних та інших сервісів. Основною перевагою цифрових платформ є можливість забезпечення оперативності, прозорості та доступності державних послуг.

В Україні одним із ключових прикладів цифрової платформи є портал «Дія», який забезпечує доступ громадян до електронних документів, державних послуг та інформаційних

сервісів. Впровадження подібних платформ сприяє скороченню бюрократичних процедур, мінімізації корупційних ризиків та підвищенню довіри населення до органів державної влади.

Дослідження зарубіжного досвіду свідчить, що провідні країни світу активно впроваджують цифрові технології у сферу державного управління. Данія, Естонія, Сінгапур та Південна Корея демонструють високий рівень цифрової взаємодії між державою та громадянами. Важливим елементом їхніх цифрових систем є використання електронної ідентифікації, єдиних державних порталів та інтегрованих цифрових сервісів.

Водночас розвиток цифрових платформ супроводжується низкою проблем. Серед основних викликів можна виділити недостатній рівень цифрової грамотності населення, кіберзагрози, захист персональних даних та обмежений доступ до мережі Інтернет у деяких регіонах. Також актуальними залишаються питання нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації та підготовки кваліфікованих кадрів у сфері цифрового управління.

Перспективними напрямами вдосконалення цифрових платформ є впровадження технологій штучного інтелекту, розвиток електронної демократії, автоматизація адміністративних процедур та підвищення рівня цифрової довіри громадян до державних інституцій. Особливу увагу необхідно приділяти забезпеченню кібербезпеки та захисту персональних даних користувачів цифрових сервісів.

Висновки. Отже, цифрові платформи взаємодії влади та громадян є важливим елементом сучасної системи публічного управління. Їх розвиток сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади, забезпеченню прозорості управлінських процесів та покращенню якості надання адміністративних послуг.

В умовах цифрової трансформації України важливого значення набуває подальше вдосконалення цифрових платформ, розвиток електронного урядування та впровадження інноваційних цифрових технологій. Для підвищення ефективності цифрової взаємодії необхідно забезпечити належний рівень інформаційної безпеки, удосконалити нормативно-правову базу та сприяти підвищенню цифрової грамотності населення.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Квітка С. А. Цифрова трансформація публічного управління в Україні. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 215 с.
2. Сурай І. Г. Цифровізація державного управління: сучасні виклики та перспективи. Київ : НАДУ, 2022. 180 с.
3. Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні : Закон України від 15.07. 2021 р. № 1667-IX.
4. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01. 2018 р. № 67-р.
5. Саприкін В. Цифрові технології у системі публічного управління. Харків : Право, 2023. 256 с.

УДК 352: (075.8)

Марина КОВБАН
Магістрантка кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно- комунікаційних технології,
м. Київ
ORCID ID: 0000-0000-0000-0000
Maryna KOVBAN
Master's student of the Department of Public Management and Administration
State University of Information and Communication Technologies
Kyiv
ORCID ID: 0000-0000-0000-0000

ІНСТИТУЦІЙНИЙ ВПЛИВ МЕДІА НА МОДЕРНІЗАЦІЮ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА НАЦІОНАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

INSTITUTIONAL INFLUENCE OF MEDIA ON THE MODERNIZATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION AND NATIONAL CHALLENGES

Постановка проблеми. Глобальні трансформації інформаційного суспільства та безпрецедентні безпекові виклики, які постали перед Україною через повномасштабне вторгнення рф, зумовлюють необхідність переосмислення фундаментальних засад взаємодії між суб'єктами публічної влади та інститутами громадянського суспільства. Сьогодні медіа вже не просто ретранслюють інформацію – вони стали інститутом, який формує архітектуру управлінських процесів.

Поява нових цифрових комунікаційних каналів та мережевих платформ кардинально змінила швидкість та векторність взаємодії: «держава-медіа-суспільство». Тут сучасний медіапростір виступає базовим і де-факто незамінним інструментом забезпечення легітимізації державної політики. Без належного медійного супроводу неможливо уявити адаптацію національного законодавства до стандартів Європейського Союзу чи залучення міжнародних інвестицій для відбудови критичної інфраструктури. Поширення дезінформаційних кампаній, глибоких фейків (deepfakes) та інформаційно-психологічних операцій (ІПсО) створюють прямі загрози національній безпеці та спроможності державного апарату. Тож, розробка та впровадження новітніх моделей медіаменеджменту, побудованих на базі інтелектуальних систем аналізу даних, є критично важливим завданням для сучасної науки державного управління.

Виклад основного матеріалу. Аналіз інституційного впливу медіа на публічне адміністрування дозволяє диференціювати цей процес на декілька взаємопов'язаних та взаємозалежних функціональних вимірів.

Медіа формують інформаційне поле, у межах якого суспільство оцінює ефективність державної політики. В умовах дефіциту безпосереднього контакту між громадянами та вищими посадовими особами саме через медійні фрейми конструюється соціальна реальність. Якщо державна установа неспроможна чітко та аргументовано пояснити логіку своїх дій через доступні медіаканали, виникає інформаційний вакуум. Цей вакуум миттєво заповнюється альтернативними, часто деструктивними трактуваннями, що автоматично знижує ефективність навіть найліберальніших та економічно обґрунтованих реформ.

В епоху цифровізації цей вектор набув особливої гостроти. Розвиток розслідувальної журналістики, поява спеціалізованих аналітичних платформ та відкритих даних OSINT-технологій дозволяють медіа здійснювати прозорий моніторинг діяльності суб'єктів публічної влади. Публікація матеріалів про корупційні ризики, нецільове використання бюджетних коштів, зловживання службовим становищем або управлінську некомпетентність виступає потужним тригером для самоочищення державного апарату. Як то у кейсах «Bihus.info» щодо закупівель в

оборонній сфері де вивели із ладу на тривали час роботу з оборонних комплексів або «Bellingcat» про розслідування збиття рейсу MH17. Це стимулює інститути публічного управління до оптимізації внутрішніх процедур та безумовного дотримання принципів належного урядування (Good Governance).

Медіа виконують функцію зовнішнього інструменту суспільного контролю, який коригує траєкторію розвитку державної бюрократії, не дозволяючи їй стагнувати або ізолюватися від суспільних проблем.

Рівень довіри до інститутів публічної влади є базовим показником стабільності політичної та адміністративної системи держави. Медіа володіють інструментарієм як для формування цієї довіри, так і для її повної деструкції. Спроможні легітимізувати складні, непопулярні, але стратегічно необхідні управлінські кроки шляхом раціонального обґрунтування та залучення авторитетних експертів. А також довести до краху влади при відсутності скоординованої та збалансованої картинки.

Сучасний етап розвитку інформаційного суспільства характеризується кризою класичних медійних моделей. Стрімка експансія інтернет-комунікацій призвела до розпорошення авдиторії та фрагментації медіапростору. Традиційні медіа суттєво втратили монополію на формування суспільного порядку денного. Натомість домінуючі позиції зайняли мережеві платформи, соціальні мережі та анонімні месенджери, які функціонують в умовах практично повної відсутності правового регулювання та професійних етичних стандартів.

Цифровізація зумовила епоху «постправди», де емоційне забарвлення контенту, його віральність та відповідність когнітивним упередженням аудиторії мають значно більшу вагу, ніж об’єктивна точність чи логічна послідовність. Інформація стала фрагментарною, кліповою, а алгоритми рекомендацій соціальних мереж штучно створюють «інформаційні бульбашки» та «ехо-камери», радикалізуючи суспільні погляди.

Для системи публічного управління України в умовах критичної загрози тенденції епохи постправди несуть два взаємопов’язані типи деструктивних ризиків. Криза керованості та торпедування реформ, як будь-яка системна модернізація стикається із природним опором та вимагає часу для отримання позитивних результатів. За умов хаотизованого медіапростору зацікавлені рушійні сили чи популістичні ролі отримують можливість через анонімні мережі миттєво масштабували негативні кейси, створюючи ілюзію повного провалу реформи. Це дезорієнтує населення, паралізує волю управлінців до прийняття сміливих рішень та змушує державні органи діяти під впливом миттєвих медійних змін, а не довгострокових стратегій. В умовах повномасштабного протистояння медіапростір перетворюється на повноцінний театр воєнних дій. Країна - агресор системно використовує координовані інформаційно-психологічні операції, спрямовані на дискредитацію військово-політичного керівництва України, зрив мобілізаційних процесів, штучне розпалювання міжнаціональної та міжрегіональної ворожнечі, а також руйнацію довіри до міжнародних партнерів. Використання технологій штучного інтелекту для створення дипфейків виводить ці загрози на якісно новий рівень, здатний у критичний момент паралізувати систему державного управління, одним із таких прикладів можемо зазначити дипфейк із «капітуляцією» Президента України (березень 2022 року).

Управлінська відповідь на ці виклики не може обмежуватися виключно репресивними чи цензурними заходами, оскільки це суперечить демократичним цінностям та європейському вектору розвитку України. Необхідна комплексна, системна модернізація всієї державної комунікативної політики на засадах стратегічного планування. Органам публічної влади потрібно здійснити докорінні зміни від застарілих моделей до цілісної концепції стратегічних комунікацій.

Важливою складовою модернізації є інтеграція сучасних інтелектуальних аналітичних технологій та систем штучного інтелекту в повсякденну практику державного апарату. Процес збору та аналізу медіаданих вручну є неефективним через колосальні обсяги інформаційного потоку. Відповідно до засад Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, впровадження автоматизованих систем аналізу великих масивів даних дозволяє здійснювати семантичний та

лінгвістичний моніторинг медіапростору в режимі реального часу. Центр протидії дезінформації використовує спеціалізоване програмне забезпечення на базі ШІ для моніторингу багатомовного інформаційного простору. Системи автоматично аналізують сотні тисяч повідомлень у Telegram, X (Twitter) та Facebook за добу, виявляючи аномальні сплески та повторення ключових наративів, що дозволяє державі виявляти координацію ботоферм на ранніх стадіях. За Європейською програмою «InVID / WeVerify» здатною за допомогою алгоритмів комп'ютерного зору та аналізу метаданих для автоматичного виявлення маніпуляцій із зображеннями та відео в мережі. Подібні системи спроможні автоматично фіксувати аномальні інформаційні сплески та зародження штучних дезінформаційних хвиль на ранніх стадіях. Проводити точний сентимент-аналіз суспільних настроїв у розрізі окремих регіонів, соціальних груп чи територіальних громад. Моделювати та прогнозувати суспільно-політичні наслідки та потенційні реакції населення на прийняття тих чи інших нормативно-правових актів чи управлінських рішень.

Висновки і пропозиції. Дослідження показують, що медіа суттєво впливають на публічне управління в Україні. Щоб зменшити цей негативний ефект і максимально використати силу медіа для відбудови країни.

Проведене дослідження свідчить, що медіаструктури мають визначальний вплив на систему публічного управління в Україні. Для мінімізації деструктивних ризиків та ефективного використання потенціалу комунікаційних каналів у процесі відновлення держави необхідно забезпечити подальшу імплементацію норм Закону України «Про медіа» та гармонізацію національного законодавства з Директивою Європейського Союзу про авдіовізуальні медіапослуги. Важливим кроком є визначення правових механізмів взаємодії державних органів із міжнародними технологічними корпораціями для блокування протиправного контенту з одночасним дотриманням конституційного права на свободу слова.

Необхідно розробити та затвердити на урядовому рівні Єдиний стандарт і методологію стратегічних комунікацій для органів публічної влади та місцевого самоврядування. Обов'язковим елементом цієї моделі має стати розгортання відомчих інтелектуальних платформ моніторингу інформаційного простору. Це дозволить впровадити методику формування державного порядку денного.

Менеджмент у публічному секторі має бути трансформований із технічної функції пресслужб у складову системи забезпечення національної стійкості. Професійна підготовка державних службовців нового покоління повинна обов'язково включати розвиток навичок цифрової гігієни, медіаграмотності та антикризового регулювання комунікацій.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про медіа» від 29 грудня 2022 року №2849-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text
2. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 02 грудня 2020 р. №1556-р URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України від 28 грудня 2021 року №685/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text
4. Rölle, D. (2016). Mass media and bureaucracy-bashing: Does the media influence public attitudes towards public administration? Public Policy and Administration, 32(3), 232–258.
6. Papazian, N. (2017). Post-Truth Overexposure: Media Consumption and Confidence in Institutions. Center for Open Science / Creative Matter. URL: https://creativematter.skidmore.edu/socio_stu_stu_schol/1008/.

УДК 351

Оксана Ковтун
проректор з міжнародних зв'язків та
проєктної діяльності, професор кафедри економіки,
доктор економічних наук, доцент
ORCID iD 0000-0002-9516-8628
Oksana Kovtun
Vice-Rector for International Relations and Project Activities,
Professor of the Department of Economics,
Doctor of Economics, Associate Professor
ORCID iD: 0000-0002-9516-8628

СТАЛИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

SUSTAINABLE ECONOMIC DEVELOPMENT UNDER MARTIAL LAW

Постановка проблеми. Сталий економічний розвиток у сучасних умовах України зазнає суттєвих трансформацій у зв'язку з триваючим воєнним станом, який спричиняє системні шоки для національної економіки. Руйнування інфраструктури, порушення логістичних ланцюгів та скорочення виробничих потужностей формують нові виклики для забезпечення економічної стабільності та довгострокового розвитку [1]. Водночас зростає роль державного регулювання як інструменту підтримки економічної системи та запобігання глибоким кризовим явищам.

Виклад основного матеріалу. Сталий економічний розвиток в умовах воєнного стану набуває характеру багаторівневої системи управлінських рішень, у якій економічні, безпекові та соціальні цілі тісно взаємопов'язані. На відміну від класичних моделей розвитку, де домінує орієнтація на зростання макроекономічних показників, у кризових умовах пріоритет зміщується у бік збереження функціональної стійкості економіки, підтримання базових виробничих процесів та мінімізації втрат людського і виробничого потенціалу.[1].

У цьому контексті держава виконує роль ключового стабілізатора економічних процесів, забезпечуючи функціонування енергетичної, транспортної та фінансової інфраструктури. Порушення роботи цих секторів формує системні ризики, що потребують комплексного антикризового управління [2].

Особливого значення набуває бюджетна політика, оскільки воєнний стан зумовлює різке зростання видатків на оборону, безпеку та соціальний захист населення. Це обмежує можливості інвестиційного розвитку та вимагає переорієнтації бюджетних пріоритетів на забезпечення балансу між поточним фінансуванням і відновленням економіки [1].

Інвестиційна активність у кризових умовах суттєво знижується через зростання ризиків, що потребує впровадження державних гарантій, страхових механізмів та інструментів стимулювання приватного капіталу. У цьому контексті особливу роль відіграє державно-приватне партнерство як механізм розподілу ризиків та залучення інвестицій у відновлення інфраструктури [3].

Важливим напрямом є трансформація ринку праці, що відбувається під впливом міграційних процесів, релокації підприємств та зміни структури зайнятості. Це потребує розвитку системи перекваліфікації, професійного навчання та цифрових освітніх платформ для швидкої адаптації людського капіталу до нових умов [2].

Окрему роль відіграє підтримка малого та середнього бізнесу як основи економічної стійкості. Державна політика у цій сфері має бути спрямована на дерегуляцію, доступ до фінансування та податкове стимулювання підприємницької діяльності, що забезпечує збереження економічної активності на місцевому рівні [1].

Цифрова трансформація економіки виступає ключовим фактором підвищення стійкості, оскільки дозволяє мінімізувати залежність від фізичної інфраструктури та забезпечує

безперервність економічних процесів. Розвиток цифрових сервісів також сприяє підвищенню прозорості управління та зниженню трансакційних витрат [3].

Аграрний сектор залишається стратегічною складовою економічної безпеки, забезпечуючи валютні надходження та продовольчу стабільність. Його підтримка є критично важливою для збереження макроекономічної рівноваги в умовах війни [2].

У перспективі важливим є формування моделі економіки відновлення, яка поєднує принципи сталого розвитку, інноваційності та інклюзивності. Вона передбачає не лише відбудову, але й модернізацію економічної інфраструктури відповідно до сучасних технологічних стандартів [3].

Висновки і пропозиції. Забезпечення сталого економічного розвитку в умовах воєнного стану потребує комплексного підходу, який поєднує державне регулювання, ринкові механізми та міжнародну підтримку. Доцільним є посилення ролі державно-приватного партнерства, стимулювання інвестиційної активності, розвиток цифрової економіки та підтримка малого і середнього бізнесу. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню економічної стійкості держави та формуванню передумов для післявоєнного відновлення і довгострокового сталого розвитку.

Проведене дослідження засвідчує, що сталий економічний розвиток в умовах воєнного стану набуває принципово нових змістових характеристик, оскільки традиційні підходи до економічного зростання потребують адаптації до високого рівня невизначеності, обмеженості ресурсів та посилених безпекових ризиків. У цих умовах пріоритетного значення набуває не лише забезпечення макроекономічної стабільності, але й збереження функціональної стійкості економічної системи держави.

Встановлено, що ключовими чинниками забезпечення сталості економічного розвитку є ефективна координація державної політики, гнучкість управлінських рішень, а також здатність інституційної системи швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Важливу роль у цьому процесі відіграє також посилення взаємодії між державним, приватним сектором та міжнародними партнерами.

Окремо підкреслено, що в умовах воєнного стану особливого значення набувають інструменти стратегічного планування, цифровізації економічних процесів та залучення інвестицій, які дозволяють підтримувати економічну активність навіть за умов руйнування інфраструктури та порушення виробничих ланцюгів.

Таким чином, забезпечення сталого економічного розвитку в кризових умовах потребує системного підходу, що поєднує антикризове управління, інституційні реформи та довгострокове стратегічне бачення відновлення і модернізації національної економіки.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. OECD. Economic Resilience and Sustainable Development in Crisis Conditions. Paris: OECD Publishing, 2023.
2. World Bank. Ukraine Economic Update: Recovery and Reconstruction Challenges. Washington, DC: World Bank Group, 2024.
3. International Monetary Fund (IMF). Ukraine: Request for Extended Arrangement Under the Extended Fund Facility. IMF Country Report, 2024.

УДК 342.7

Володимир КОЗАКОВ,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних
технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-1330-5244
e-mail: v.kozakov@ukr.net
Volodymyr KOZAKOV
Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the
Department of Public Management and Administration,
State University of Information and Communication Technologies.
Дмитро ДЕМЧЕНКО,
кандидат наук з державного управління,
ORCID ID: 0009-0007-0411-8750
Dmytro DEMCHENKO,
candidate of sciences in public administration,
ORCID ID: 0009-0007-0411-8750

ОСНОВНІ НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЯК ЧИННИКА ІННОВАЦІЙ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

MAIN DIRECTIONS OF DIGITALIZATION AS A FACTOR OF INNOVATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

Постановка проблеми. Швидкі та глибинні наслідки від переходу на «цифру» будуть можливими лише тоді, коли «цифрова» трансформація стане основою життєдіяльності українського суспільства, бізнесу та державних установ, стане звичним та повсякденним явищем, стане нашим ДНК, нашою ключовою аджендою на шляху до процвітання, стане основою добробуту України», саме так було проголошено в ініціативі «Цифровий порядок денний – 2020»[1], яка відіграла ключову роль у забезпеченні переходу до «цифрових» технологій – саме вони змінять умови існування всіх і кожного в нашому суспільстві. Україна повинна цим скористатися, стати частиною цього процесу, перетворитися на світового лідера «цифрових» трансформацій такого перетворення.

Все це позитивно впливає на успішність та ефективність реформ, які вже давно на часі в країні.

Це надає можливість висловлювати свою позицію та пропонувати ініціативи на державному рівні, що створює простір для відкритого діалогу між державою і громадянським суспільством, обговорення суспільних проблем та оперативного інформування населення про діяльність уряду.

Виклад основного матеріалу.

У розумінні сутності інноваційних процесів в державному управлінні лежить ряд проблем, на які слушно звертає увагу А.Гев'юк: [2]

«по-перше, це практичне впровадження науково-теоретичних досягнень в практику. В більшості країн на формування розвитку системи управлінських інновацій впливають передусім ті інноваційні теорії, які сприяють їхньому більш ефективно-сталому соціальному розвитку суспільних інституцій, не залежно від їх політичного устрою;

по-друге, це підпорядкування всіх інноваційних процесів завданню підвищення якості процесу управління державними інституціями. Особливо тут слід виділити роль концептуальних складових організаційних основ менеджменту органів влади» ;

по-третє, в інноваційному процесі важливим елементом також є запровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій. А це потребує для країни перебудова майже всього інструментарію виробничих процесів та програмно-технічних засобів механічної роботи практично всіх державних інституцій.

Основними напрямами цифровізації як чинника інновацій в державному управлінні мають стати наступні кроки:

1. Перехід до цифрового врядування (e-governance): Впровадження інноваційних інформаційних процесів, розвиток цифрової інфраструктури та смарт-міст (smart cities).

Мабуть найбільш важливим напрямом в інноваційній політиці держави стало в сій час стала програма створення та впровадження електронного уряду (e-Government), які дозволили запровадити цифровізацію адміністративних послуг, а, головне – зменшити бюрократичні бар'єри та забезпечити взаємодію громадян із державними установами.

В Україні основним документом, що закріплює основи впровадження та розвитку електронного уряду, є Постанова Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний уряд». Цією постановою визначено надання громадянам та юридичним особам інформаційних та інших послуг шляхом використання електронної інформаційної системи «Електронний Уряд», яка, своєю чергою, має забезпечити інформаційну взаємодію органів виконавчої влади між собою, з громадянами та юридичними особами на основі сучасних інформаційних технологій [3].

Іншим не менш важливим документом є Указ Президента України «Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій», відповідно до якого Кабінет Міністрів мав забезпечити: організацію роботи з надання юридичним та фізичним особам адміністративних послуг на основі використання електронної інформаційної системи «Електронний уряд»; спрощення порядку державної реєстрації суб'єктів підприємницької діяльності, які діють в інформаційній сфері, подання ними звітності про свою діяльність, створення умов для митного оформлення товарів, впровадження системи приймання та видачі відповідних документів із використанням глобальної інформаційної мережі Інтернет та електронного цифрового підпису [4]

2.Створення нових інструментів взаємодії, цифровізація яких сприяє налагодженню дієвої співпраці між органами державної влади та громадянами через електронні платформи.

Цифровізація взаємодії між органами державної влади та громадянами в Україні у 2025–2026 роках спрямована на створення безбар'єрного, прозорого та швидкого діалогу через нові електронні інструменти. План дій Уряду передбачає переведення понад 100 публічних послуг в онлайн до 2026 року, що забезпечує автоматизацію процедур та зменшення бюрократії.

Ключовими нові інструменти та платформи (2025–2026):

• «Пульс» (оновлений): З 1 січня 2026 року система «Пульс» офіційно стала єдиною державною платформою для діалогу влади та бізнесу. Вона дозволяє підприємцям подавати звернення, які органи виконавчої влади зобов'язані розглядати протягом 15 робочих днів. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України №1304, вона функціонує як офіційний інструмент збору, аналізу та використання даних від бізнесу для формування регуляторних рішень[5].

Основними завданнями платформи "Пульс" є:

1) забезпечення цифровізації взаємодії між суб'єктами господарювання та органами виконавчої влади;

2) забезпечення доступності та зручності подання бізнес-звернень та отримання відповідей на них;

3) оперативний збір, опрацювання, розгляд бізнес-звернень з метою вирішення проблем, які перешкоджають підприємництву;

4) моніторинг якості роботи органів виконавчої влади у частині розв'язання порушених у бізнес-зверненнях питань;

5) запровадження оцінювання суб'єктами господарювання результатів вирішення органами виконавчої влади порушених у бізнес-зверненнях питань;

6) узагальнення у вигляді діаграм, дашбордів тощо інформації про розв'язання органами виконавчої влади проблем, які перешкоджають веденню суб'єктами господарювання підприємництва.

• Дія (еволюція) - безумовно, портал «Дія», є найбільш популярний серед громадян України. У 2026 році Урядом плануються подальші кроки по його розвитку, а саме, запуск ШІ-асистента для надання персоналізованих консультацій, сервісу «єNotary» (нотаріальні послуги онлайн) та «єАкциз».

«Дія» – державний онлайн-сервіс, який надає понад 70 послуг і значно спрощує бюрократичні процедури. Портал надає можливість отримувати державні послуги, подавати петиції, скарги, звернення громадян, спілкуватися в електронній формі з органами влади, проводити опитування, використовувати особисті кабінети та доступ до інформації з реєстрів.

Отже, портал представляє собою сучасний та інноваційний реєстр адміністративних послуг, що не має аналогів в інших країнах світу. Додаток «Дія» – мобільний застосунок, який містить електронні справи та дані про фізичних осіб з Реєстру. Станом на кінець 2025 року в додатку вже доступно біля 20 цифрових документів.

4.Платформа електронних консультацій (consultoms.in.ua): Ця платформа має на меті забезпечити можливість ефективних і швидких консультацій та діалогу між Комітетом Верховної Ради, органами державної влади і органами місцевого самоврядування (ОМС), перш за все з питань, які стосуються реформи децентралізації та розвитку громад. Забезпечення повноцінного діалогу державних органів влади і ОМС є передумовою не тільки взаємної довіри, але й ефективності вирішення широкого кола політичних і соціально-економічних питань. Основною формою консультацій на цій платформі є опитування міських / селищних / сільських голів, голів обласних та районних рад. Інформація щодо запланованих консультацій та результатів проведених опитувань представлена на платформі у відкритому доступі.

5.Розвиток е-демократії (e-DEM): Впровадження інструментів «Громадський бюджет», «Місцеві петиції» та «Публічні консультації» для активного залучення громадян до управління на місцевому рівні.

6.Кіберзахист та цифрова освіта: Створення інструментів для самостійного захисту прав громадян в інтернеті та підвищення кіберстійкості держорганів.

Всі ії інноваційні зміни спрямовані на посилення довіри до влади та забезпечення стійкості держави шляхом використання сучасних технологій, що підтверджується включенням України до групи лідерів (Group A) у рейтингу GovTech Maturity Index 2025.

GovTech Maturity Index це використання сучасних технологій (AI, блокчейн, IoT, хмарні обчислення) для цифровізації державного сектору, покращення надання послуг громадянам та бізнесу, а також підвищення ефективності роботи органів влади. Це сфера, що об'єднує ІТ-компанії та державу для створення зручних цифрових сервісів.

Україна отримала статус світового лідера у сфері цифрової трансформації державного сектору. В оновленому звіті GovTech Maturity Index (GTMI) 2025 від Світового банку ми потрапили до групи лідерів. GTMI оцінює цифрову зрілість урядів 198 країн світу, розподіляючи їх на чотири групи, – від A до D. Перебування у групі A означає, що Україна має найбільш розвинені та ефективні рішення у сфері GovTech.

Рейтинг формується на основі середнього бала за чотирма ключовими напрямами. Україна продемонструвала високі результати в кожному з них:

Базові урядові системи: хмарні рішення та сумісність реєстрів.

Надання онлайн-послуг: зручність та доступність сервісів для людей.

Цифрова участь громадян: інструменти електронної демократії і залучення людей до ухвалення рішень.

Драйвери розвитку: інституційні механізми, стратегії та інноваційне середовище.

Ключовий драйвер успіху – екосистема Дії. Ми поєднали зручні сервіси, реальну участь громадян в управлінні країною та системні зміни в держсекторі. Це дало змогу Україні бути у вищій лізі цифрових держав, – визначається в прес-релизе Міністерства цифрової трасформації [6] .

Висновки та пропозиції. Ми переходимо від Digital State до Agentic State – держави, де ШІ допомагає ухвалювати рішення, автоматизує процеси й створює новий рівень взаємодії з громадянами. Запуск Дія.AI – це перший важливий крок на цьому шляху. Ми інтегруємо штучний інтелект у державні сервіси, щоб українці отримували державні послуги швидко, легко та за одним запитом. Україна повинна бути серед лідерів за практичним упровадженням штучного інтелекту – і ми втілюємо цю візію вже зараз» , – наголосив М. Федоров. [5]

Для успішної цифровізації необхідний стратегічний підхід, активна участь усіх зацікавлених сторін та комплексний розвиток цифрової інфраструктури.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Цифрова адженда України – 2020. Грудень, 2016. URL:https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf
2. Гев'юк А.Роль інновацій в системі державного управління. Буковинський вісник. URL: https://buk-visnyk.cv.ua/naukova-dumka/116
4. Про заходи щодо створення електронної інформаційної системи «Електронний Уряд»: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.02. 2003 р. № 208. URL: www.rada.gov.ua
5. Про першочергові завдання щодо впровадження новітніх інформаційних технологій : Указ Президента України від 20.10. 2005 р. № 1497/2005. Урядовий кур'єр. 2005. № 207.
6. Про реалізацію експериментального проекту щодо цифровізації взаємодії органів виконавчої влади із суб'єктами господарювання за допомогою інформаційно-комунікаційної системи "Пульс". Постановою Кабінету Міністрів України від 10 жовтня 2025 р. № 1304. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1304-2025-%D0%BF#Text
7. Україна встановила світовий рекорд: Дія.AI визнали першим національним ШІ-асистентом із державних послуг. Україна встановила світовий рекорд: Дія. визнали першим національним ШІ-асистентоміз державних послуг. URL:https://www.google.com/search?client=firefox-bank

УДК 351.355.

Володимир КОЗАКОВ,
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних
технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-1330-5244
e-mail: v.kozakov@ukr.net
Volodymyr KOZAKOV
Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the
Department of Public Management and Administration,
State University of Information and Communication Technologies.

Володимир ПОМАЗУН,
здобувач вищо освіти,
Державний університет інформаційно-комунікаційних
технологій, м. Київ.
Volodymyr POMAZUN,
student of higher education,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv.

ОСОБЛИВОСТІ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В КРАЇНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

FEATURES OF ELECTRONIC DOCUMENT TRANSFER IN THE COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION: EXPERIENCE FOR UKRAINE

Постановка проблеми. Країни Європейського Союзу демонструють один із найвищих рівнів зрілості електронного документообігу у світі, розглядаючи його не як технічний інструмент, а як стратегічну основу цифрового врядування, орієнтованого на громадянина, бізнес і державні інституції. Європейський досвід характеризується високою степенню інтероперабельності систем, єдиною правовою базою та чіткою орієнтацією на принципи відкритості, безпеки та максимальної зручності для користувачів. На відміну від України, де процес цифровізації ще перебуває в активній фазі розвитку, країни ЄС досягли рівня, коли понад 85–95 % адміністративних процесів здійснюється повністю в електронному форматі без необхідності паперових копій. Цей досвід набуває особливої актуальності для України в контексті євроінтеграційних прагнень, оскільки дозволяє не лише прискорити власну цифрову трансформацію, але й забезпечити сумісність національних систем з європейськими стандартами, що є обов'язковою умовою для повноцінної участі в єдиному цифровому ринку ЄС.

Правова основа електронного документообігу в ЄС ґрунтується насамперед на Регламенті (ЄС) № 910/2014 (eIDAS)[1], який встановлює єдині правила електронної ідентифікації, довірчих послуг, електронних підписів, електронних печаток та позначок часу. Регламент гарантує взаємне визнання електронних документів і підписів між усіма 27 країнами-членами, що дозволяє громадянину або підприємцю з однієї держави користуватися послугами в іншій без додаткової легалізації. Крім eIDAS, важливе значення мають Директива 2014/55/ЄС про електронне рахунків-фактур у державних закупівлях та Регламент про єдиний цифровий ринок. Ці нормативні акти забезпечують не лише правову рівнозначність електронного документа паперовому, але й технічну сумісність систем через єдині стандарти XML, PDF/A-3 та ASiC. Для України досвід імплементації eIDAS особливо цінний, оскільки чинний Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» № 2155-VIII вже частково

гармонізований з європейськими нормами, проте потребує подальшого розширення щодо структурованих електронних документів [2,с.132].

Виклад основного матеріалу. Однією з ключових особливостей європейського підходу є принцип «Digital by Default» (цифровий формат за замовчуванням) та «Once Only Principle» (принцип «одного разу»). Згідно з цими принципами, державні органи не мають права вимагати від громадян чи бізнесу повторного надання інформації, яка вже є в державних реєстрах. Дані автоматично обмінюються через захищені платформи, що радикально зменшує бюрократичне навантаження, усуває дублювання документів і підвищує ефективність публічних послуг. У країнах ЄС цей принцип реалізовано через єдині національні платформи (наприклад, eIDAS-ноди), що забезпечують міжвідомчий обмін даними в режимі реального часу. Для України впровадження аналогічного принципу могло б стати значним кроком уперед, оскільки наразі багато адміністративних процедур все ще вимагають повторного надання документів, що гальмує цифрову трансформацію [3,с.13].

Естонія є беззаперечним лідером цифрового врядування в Європі та світі. Країна запровадила електронний документообіг ще на початку 2000-х років і сьогодні майже 99 % державних послуг надається в цифровому форматі. Центральним елементом системи є платформа X-Road – децентралізована, високо захищена інфраструктура обміну даними, яка дозволяє різним державним реєстам і системам електронного документообігу взаємодіяти без централізованого зберігання інформації. Громадяни підписують документи за допомогою ID-картки або мобільного додатка Smart-ID, а всі державні органи зобов'язані працювати виключно в електронному середовищі. Естонський досвід довгострокового архівування електронних документів (з обов'язковою міграцією форматів кожні 5–7 років) забезпечує збереження автентичності даних протягом десятиліть. Для України естонська модель особливо актуальна, оскільки українська система обміну даними «Трембіта» була розроблена саме на базі X-Road, що створює готову основу для подальшого розвитку [5, с. 164].

Данія посідає провідні позиції в європейських рейтингах цифрового урядування завдяки системі MitID (раніше NemID) та національній цифровій пошті Digital Post. З 2014 року всі органи влади зобов'язані надсилати офіційні документи громадянам виключно в електронному вигляді, а паперова кореспонденція використовується лише у виняткових випадках. Електронний документообіг інтегрований з податковою системою, соціальним страхуванням і системою охорони здоров'я, що дозволяє автоматично обробляти мільйони документів щорічно. Завдяки принципу «Once Only» громадянин подає дані лише один раз у житті, а державні органи самостійно обмінюються ними. Досвід Данії демонструє економічний ефект: перехід на електронний документообіг дозволив заощадити мільярди євро на адміністративних витратах. Для України цей приклад корисний як модель обов'язковості електронних каналів комунікації та інтеграції з порталом «Дія» [3, с.14].

Німеччина, незважаючи на складну федеральну структуру, активно розвиває електронний документообіг у рамках закону Onlinezugangsgesetz (OZG). Країна створила єдину федеральну платформу для доступу до державних послуг та поступово стандартизує електронні документи на рівні земель. Хоча процес іде повільніше, ніж у скандинавських країнах, Німеччина досягла значних успіхів у сфері електронних рахунків-фактур і міжвідомчого обміну. Німецький досвід особливо цінний для України тим, що показує, як навіть у децентралізованій системі можна досягти високого рівня інтероперабельності через поступову стандартизацію та пілотні проекти [5, с. 166].

Швеція, Фінляндія та Литва також демонструють високий рівень розвитку. У Швеції електронний документообіг тісно пов'язаний з принципом відкритості даних і громадського контролю за діяльністю влади. Литва, успішно інтегрувала свої системи з eIDAS і активно використовує мобільні рішення для підписання документів. Ці країни підкреслюють важливість інвестицій у навчання державних службовців та підвищення цифрової грамотності населення.

Серед загальних тенденцій електронного документообігу в країнах ЄС варто виділити широке використання штучного інтелекту для автоматичної класифікації документів,

формування резолюцій та виявлення помилок, перехід на хмарні рішення та обов'язкове довгострокове архівування з дотриманням стандартів PDF/A-3 та CAdES. Крім того, країни ЄС активно впроваджують електронні печатки органів влади та механізми блокчейну для забезпечення незмінності даних.

Для України європейський досвід має стратегічне значення. По-перше, подальша гармонізація законодавства з eIDAS (зокрема через законопроект № 14414 від 2026 року)[4] дозволить визнати структуровані електронні документи та автоматизувати великі обсяги адміністративних процесів. По-друге, впровадження принципів «Once Only» та «Digital by Default» допоможе значно скоротити паперовий документообіг і зменшити навантаження на громадян. По-третє, досвід Естонії та Данії підкреслює необхідність політичної волі, системного фінансування та постійного навчання кадрів. Україна вже має певні напрацювання (система «Трембіта», портал «Дія», СЕВ ОВВ), проте потребує прискорення уніфікації стандартів, розвитку регіональної інтероперабельності та посилення кібербезпеки [5, с.160-168].

Водночас пряме копіювання європейських моделей неможливе. Україна стикається з додатковими викликами: воєнним станом, нерівномірним рівнем цифрової грамотності в регіонах, дефіцитом фінансування в територіальних громадах та необхідністю захисту даних у умовах гібридних загроз. Тому адаптація досвіду ЄС повинна бути поступовою, з урахуванням національної специфіки: розвитку децентралізованих рішень для громад, посилення захисту інформації та поетапного переходу від гібридного до повністю електронного документообігу.

Висновки та пропозиції. Особливості електронного документообігу в країнах Європейського Союзу свідчать про створення зрілої, інтероперабельної та орієнтованої на громадянина системи, побудованої на єдиних стандартах eIDAS, принципах «Digital by Default» та «Once Only». Цей досвід є стратегічно важливим орієнтиром для України, оскільки дозволяє не лише прискорити власну цифрову трансформацію публічного управління, але й забезпечити повну сумісність з європейськими практиками, підвищити ефективність державних послуг і зміцнити довіру громадян до влади.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Регламент Європейського парламенту і Ради (ЄС) № 910/2014 від 23 липня 2014 року
2. про електронну ідентифікацію та довірчі послуги для електронних транзакцій на внутрішньому ринку та про скасування Директиви 1999/93/ЄС. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_016-14#Text
3. Капітаненко Н. П. Правове забезпечення електронного документообігу Н. П. Капітаненко. Вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2024. Вип. 84, ч. 3. С. 130-135.
4. Петрович В., Надольська В., Чарікова І. Запровадження системи електронного документообігу в Україні: особливості законодавчого регулювання. Актуальні питання гуманітарних наук. 2024. Т. 3. № 72. С. 10-16.
5. Проєкт Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства у сфері електронного документообігу 14414-1 від 20.02. 2026. https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/69638
6. Застрожнікова І. В. Зарубіжний досвід електронного урядування сфери освіти в Україні. Наук. вісн.: державне управління. 2020. № 2(4). С. 160 - 168.

УДК 351

Світлана КОШОВА
к.н.держ.упр., доцент,
доцент кафедри адміністративно-правових дисциплін
Національної академії внутрішніх справ
ORCID ID: 0000-0002-7637-4311
Svitlana KOSHOVA
PhD in Public Administration,
Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Administrative and Legal Disciplines,
National Academy of Internal Affairs
ORCID ID: 0000-0002-7637-4311

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ КОСМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: АСПЕКТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF SPACE ACTIVITIES: A PUBLIC ADMINISTRATION PERSPECTIVE

Постановка проблеми. Сучасний розвиток космічної діяльності набуває стратегічного значення для держав, оскільки охоплює не лише науково-технічну сферу, але й питання економічної конкурентоспроможності, безпеки та технологічного суверенітету [1]. Водночас система публічного управління космічною діяльністю стикається з низкою проблем, серед яких недостатня інституційна узгодженість, обмеженість бюджетних ресурсів та слабка інтеграція приватного сектору [2]. Це актуалізує необхідність дослідження перспектив удосконалення управлінських механізмів у космічній сфері.

Виклад основного матеріалу. Космічна діяльність у сучасних умовах розглядається як багатовимірна система, що поєднує наукові дослідження, промислове виробництво, оборонні технології та комерційні сервіси [3]. З позицій публічного управління ключовим завданням є формування ефективної інституційної архітектури, здатної забезпечити координацію між державними органами, науковими установами та бізнесом [1].

Одним із перспективних напрямів є розвиток державно-приватного партнерства, яке дозволяє залучати приватні інвестиції до реалізації космічних проєктів, знижуючи навантаження на державний бюджет та підвищуючи інноваційність галузі [2]. Важливу роль відіграє також цифровізація управлінських процесів, зокрема впровадження супутникових даних у систему державного моніторингу, управління природними ресурсами та реагування на надзвичайні ситуації [3].

Окрему увагу слід приділити інтеграції у міжнародні космічні програми, що дозволяє забезпечити доступ до сучасних технологій, обміну знаннями та участі у глобальних дослідницьких ініціативах [1]. Водночас потребує удосконалення нормативно-правове забезпечення, яке має відповідати міжнародним стандартам космічного права та створювати сприятливі умови для інвестицій [2].

Також важливим є формування інноваційної екосистеми космічної діяльності, яка передбачає розвиток стартапів, науково-дослідних центрів та освітніх програм, орієнтованих на підготовку фахівців нового покоління [3].

Окремо варто підкреслити, що в умовах посилення глобальної конкуренції у космічній сфері ключовим викликом для держав стає не лише участь у міжнародних програмах, а й здатність формувати власні довгострокові стратегічні пріоритети розвитку космічної діяльності. Йдеться про перехід від фрагментарних проєктних рішень до цілісної державної політики, яка інтегрує науковий, промисловий, оборонний та освітній компоненти в єдину систему управління.

У цьому контексті особливої ваги набуває питання інституційної спроможності органів публічної влади. Наявна практика свідчить, що відсутність єдиного координаційного центру призводить до дублювання функцій, розпорошення ресурсів та зниження ефективності реалізації космічних програм. Відтак, перспективним є створення спеціалізованого органу або міжвідомчої платформи стратегічного управління космічною діяльністю, яка забезпечуватиме узгодження рішень між різними рівнями влади та секторами економіки.

Не менш важливим напрямом є формування стабільного фінансового механізму розвитку космічної галузі. Сучасні моделі фінансування, що базуються виключно на бюджетних асигнуваннях, є недостатньо ефективними в умовах високої капіталомісткості космічних проєктів. Тому доцільним є розширення інструментів державно-приватного партнерства, венчурного фінансування та залучення міжнародних інвестиційних ресурсів.

Окремої уваги потребує розвиток людського капіталу як базового ресурсу космічної індустрії. Формування кадрового потенціалу має ґрунтуватися на інтеграції університетської освіти, прикладних наукових досліджень та практичної підготовки у співпраці з промисловими й дослідницькими центрами. У цьому аспекті важливим є створення умов для повернення та утримання висококваліфікованих фахівців, зокрема через конкурентну оплату праці та участь у міжнародних проєктах.

Крім того, стрімкий розвиток цифрових технологій і штучного інтелекту формує нові можливості для космічної діяльності, зокрема у сфері обробки супутникових даних, прогнозування природних явищ та управління кризовими ситуаціями. Це потребує інтеграції космічних технологій у систему державного управління на всіх рівнях, що підвищить якість прийняття управлінських рішень.

Висновки і пропозиції. Розвиток космічної діяльності вимагає комплексного підходу в системі публічного управління, що передбачає інституційне зміцнення, розширення державно-приватного партнерства та активну міжнародну інтеграцію [1]. Доцільним є створення ефективної координаційної моделі управління космічною сферою, удосконалення нормативно-правової бази та впровадження цифрових інструментів управління [2]. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню конкурентоспроможності держави у глобальній космічній індустрії та забезпеченню її технологічного розвитку [3].

Таким чином, подальший розвиток космічної діяльності в Україні та світі має базуватися на поєднанні стратегічного планування, інституційної модернізації, фінансової диверсифікації та розвитку людського капіталу, що у комплексі формує передумови для стійкого зростання та підвищення глобальної конкурентоспроможності держави.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. OECD. Space Economy for the 21st Century: Industry, Technology and Governance. Paris: OECD Publishing, 2023.
2. UNOOSA. Report on Space Law and Policy Development. United Nations Office for Outer Space Affairs, 2022.
3. European Space Agency (ESA). Space 4.0: Towards a European Space Ecosystem. ESA Publications, 2024.

Богдана КРАВЕЦЬ
здобувачка першої (бакалаврської) вищої освіти,
четвертий рік навчання,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
Bohdana KRAVETS
a bachelor student,
the fourth year of study,
Educational Program «Public Management and Administration»
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

РИЗИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

RISKS OF IMPLEMENTING ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток штучного інтелекту є одним із визначальних чинників трансформації сучасного публічного управління. Системи штучного інтелекту дедалі активніше застосовуються для аналізу великих масивів даних, автоматизації адміністративних процедур, прогнозування соціально-економічних процесів, покращення якості публічних послуг, оптимізації управління ресурсами та підвищення ефективності взаємодії держави з громадянами. У сфері публічного управління штучний інтелект розглядається як інструмент, здатний прискорити ухвалення управлінських рішень, зменшити навантаження на посадових осіб, підвищити точність аналітичної роботи та зробити державні сервіси більш доступними для населення.

Водночас упровадження штучного інтелекту в систему публічного управління не може розглядатися лише як технологічна модернізація. Йдеться про складний суспільно-правовий процес, який безпосередньо впливає на права людини, якість державних рішень, рівень довіри громадян до органів влади, безпеку персональних даних, стабільність цифрової інфраструктури та спроможність держави забезпечувати прозорість і підзвітність власної діяльності. Саме тому питання ризиків застосування штучного інтелекту в публічному управлінні набуває особливої актуальності. Як зазначають Фурашев В. М. та Корж І. Ф., штучний інтелект має значний потенціал у сфері державного управління, адміністрування та контролю, оскільки дає змогу аналізувати нормативно-правові акти, підтримувати ухвалення рішень, здійснювати цифрову експертизу документів і масштабувати такі рішення для роботи уряду загалом [6]. Водночас ці ж автори наголошують, що поряд із позитивними можливостями штучного інтелекту у світі зростає занепокоєння щодо його потенційно небезпечного впливу, зокрема через ризики порушення прав людини, непрозорість, упередженість, проблеми безпеки та недостатній суспільний контроль [6].

Особливо важливою є проблема того, що публічне управління традиційно ґрунтується на принципах законності, підзвітності, передбачуваності, рівності громадян перед законом і можливості оскарження управлінських рішень. Натомість системи штучного інтелекту часто працюють на основі складних алгоритмів, які не завжди є зрозумілими для користувачів, громадян і навіть посадових осіб, що їх застосовують. У такій ситуації виникає загроза так званої алгоритмічної непрозорості, коли рішення або рекомендація системи впливає на права громадянина, але логіка такого рішення залишається незрозумілою.

Кравчук О. Ю. підкреслює, що ідентифікація ризиків упровадження штучного інтелекту в публічне управління є ключовим етапом забезпечення ефективності та безпеки цього процесу. На її думку, така процедура має охоплювати аналіз технічних, етичних, соціальних і правових

ризиків, зокрема помилок алгоритмів, збоїв систем, порушення конфіденційності даних, упередженості алгоритмічних рішень та зниження довіри громадян до державних інституцій [3, с. 122–123].

Актуальність теми посилюється також тим, що Україна перебуває у процесі активної цифрової трансформації. Розвиток електронного урядування, цифрових адміністративних послуг, платформ взаємодії держави й громадян створює передумови для ширшого використання штучного інтелекту. Однак одночасно це вимагає формування належних правових, організаційних, етичних і безпекових гарантій. Без таких гарантій штучний інтелект може не лише підвищувати ефективність управління, а й створювати нові загрози для прав громадян, інформаційної безпеки та демократичного контролю над діяльністю органів публічної влади.

Виклад основного матеріалу. Упровадження штучного інтелекту в систему публічного управління відкриває значні можливості для модернізації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Його застосування дає змогу автоматизувати рутинні адміністративні процедури, швидше опрацьовувати великі масиви даних, прогнозувати соціально-економічні процеси, аналізувати звернення громадян, підтримувати ухвалення управлінських рішень та підвищувати якість публічних послуг. Як зазначають Максіменцева Н. О. та Максіменцев М. Г., штучний інтелект має потенціал для покращення публічного управління, однак його використання у публічних організаціях залишається складним через суперечність між формальними управлінськими структурами та потребою в гнучкості, експериментальності й інноваційності [5, с. 204].

Разом із тим використання штучного інтелекту в публічному управлінні супроводжується суттєвими ризиками, оскільки управлінські рішення держави безпосередньо впливають на права, свободи та законні інтереси громадян. На відміну від приватного сектору, де алгоритмічні системи переважно спрямовані на підвищення ефективності бізнес-процесів, у сфері публічного управління вони можуть впливати на доступ особи до адміністративних послуг, соціальної підтримки, інформації, ресурсів громади або інших суспільно важливих благ. Саме тому застосування штучного інтелекту в діяльності органів влади потребує не лише технічної підготовки, а й чіткого правового, етичного та організаційного врегулювання.

Одним із найбільш суттєвих ризиків є правова невизначеність використання штучного інтелекту. Чинне законодавство не завжди встигає за швидкістю розвитку цифрових технологій, тому виникають питання щодо меж допустимого застосування алгоритмічних систем у публічному секторі. Особливо проблемним є питання відповідальності за рішення, ухвалені або підготовлені за допомогою штучного інтелекту. Якщо система надала помилкову рекомендацію, а посадова особа використала її як основу для управлінського рішення, необхідно чітко визначити, хто саме відповідатиме за негативні наслідки: орган влади, конкретний службовець, розробник програмного забезпечення чи постачальник технологічного рішення. Василенко В. М. наголошує, що інтеграція систем штучного інтелекту в державне управління породжує правові виклики, пов’язані з визначенням відповідальності, захистом персональних даних, забезпеченням прав людини та необхідністю гармонізації національного законодавства зі стандартами Європейського Союзу [1, с. 575]. Не менш важливою проблемою є непрозорість алгоритмів. У публічному управлінні будь-яке рішення має бути зрозумілим, обґрунтованим і таким, що може бути перевірене або оскаржене. Однак системи штучного інтелекту часто працюють на основі складних моделей, логіка яких не завжди є очевидною для громадян, посадових осіб і навіть технічних фахівців. Унаслідок цього може виникнути ситуація, коли громадянин отримує відмову в послузі або інше несприятливе рішення, але не розуміє, на підставі яких саме критеріїв воно було сформоване. Такий стан речей суперечить принципам відкритості, підзвітності та правової визначеності, на яких має ґрунтуватися діяльність публічної влади.

Серйозним ризиком є також можливість алгоритмічної упередженості. Штучний інтелект навчається на даних, які можуть містити помилки, неповноту або вже наявні соціальні стереотипи. Якщо такі дані використовуються для прийняття управлінських рішень, система може відтворювати несправедливі підходи або навіть посилювати дискримінацію. У сфері

публічного управління це особливо небезпечно, адже помилкові або упереджені алгоритмічні висновки можуть впливати на соціальні виплати, адміністративні послуги, розподіл ресурсів, оцінку потреб громадян чи пріоритетність розгляду звернень. Кравчук О. Ю. підкреслює, що етичні ризики використання штучного інтелекту охоплюють проблеми конфіденційності даних і упередженості алгоритмів, а соціальні ризики можуть проявлятися у зниженні довіри громадян до органів публічного управління [3, с. 122].

Окремої уваги потребує питання захисту персональних даних. Для ефективної роботи системи штучного інтелекту потребують великих обсягів інформації, зокрема даних про громадян, їхні звернення, соціальний статус, місце проживання, майновий стан, потреби та взаємодію з органами влади. Неналежне зберігання або обробка таких даних може призвести до порушення права на приватність, витоку інформації, незаконного використання персональних відомостей або посилення надмірного контролю з боку держави. Тому впровадження штучного інтелекту має супроводжуватися чіткими правилами щодо збору, зберігання, обробки, передачі та знищення даних.

Важливим є і безпековий аспект. Використання штучного інтелекту в державному управлінні створює нові виклики для кібербезпеки, оскільки цифрові системи можуть стати об’єктом зовнішнього втручання, кібератак або маніпулювання даними. Особливо небезпечними є ситуації, коли сторонні суб’єкти можуть змінити вхідні дані, вплинути на алгоритм або спотворити результати аналізу. Василенко В. М. звертає увагу на загрози кібербезпеці, ризики зовнішнього втручання, маніпулювання даними та залежність від іноземних технологічних платформ [1, с. 575]. Для України ці ризики мають особливе значення, оскільки цифрова інфраструктура держави функціонує в умовах підвищених безпекових загроз. Ризики впровадження штучного інтелекту проявляються і на рівні територіальних громад. З одного боку, такі технології можуть допомагати громадам у плануванні розвитку інфраструктури, управлінні ресурсами, організації публічних послуг, прогнозуванні потреб населення та підвищенні прозорості місцевого самоврядування. З іншого боку, не всі громади мають достатній рівень цифрової інфраструктури, якісні бази даних, підготовлених спеціалістів і фінансові ресурси для безпечного впровадження таких рішень. Горбата Л. П. зазначає, що серед проблем застосування штучного інтелекту в управлінні територіальними громадами є недостатня інфраструктура, обмежений доступ до даних, низький рівень цифрової грамотності населення та обмеженість ресурсів громад [2, с. 38]. Це означає, що технологічна нерівність між громадами може призвести до нерівного доступу громадян до якісних цифрових послуг.

Ще одним важливим ризиком є надмірна залежність органів влади від технологічних рішень. Якщо посадові особи починають сприймати рекомендації штучного інтелекту як беззаперечно правильні, виникає небезпека формального ухвалення рішень без належного людського аналізу. У такому разі штучний інтелект фактично починає впливати на управлінську волю, хоча не має ні правосуб’єктності, ні відповідальності, ні здатності враховувати моральні, соціальні та індивідуальні обставини конкретної справи. Максіменцева Н. О. та Максіменцев М. Г. справедливо зазначають, що штучний інтелект слід розглядати як інструмент, який може покращити процес прийняття рішень людьми, а не як повну заміну людського рішення в державному секторі [5, с. 208].

Саме тому принцип людського контролю має бути одним із ключових у публічному управлінні. Штучний інтелект може допомагати посадовим особам аналізувати інформацію, виявляти закономірності, формувати прогнози або пропонувати варіанти рішень, але остаточне рішення має залишатися за людиною. Це особливо важливо у випадках, коли рішення стосується прав громадян, доступу до послуг, соціальної допомоги, адміністративної відповідальності або інших чутливих сфер. Людина-управлінець повинна не лише формально затверджувати результат, запропонований системою, а й мати реальну можливість перевірити, змінити або відхилити його. Для зменшення ризиків необхідною є попередня оцінка впливу систем штучного інтелекту на права людини, безпеку даних і якість управлінських рішень. Кравчук О. Ю. пропонує розглядати ідентифікацію ризиків як послідовний процес, що включає визначення

цілей упровадження штучного інтелекту, аналіз сфер його застосування, оцінку технічних, етичних, соціальних і правових загроз, а також розроблення заходів їх мінімізації [3, с. 124]. Такий підхід є доцільним, оскільки дозволяє виявляти проблеми ще до запуску системи, а не після того, як вона вже спричинила негативні наслідки.

Важливим інструментом має стати регулярний аудит алгоритмічних систем. Його метою є перевірка якості даних, точності роботи системи, відсутності дискримінаційних наслідків, відповідності законодавству, рівня кіберзахисту та можливості пояснення результатів. Аудит повинен здійснюватися не лише на етапі впровадження, а й протягом усього періоду використання системи, оскільки алгоритми можуть змінювати свою поведінку залежно від оновлення даних, технічних налаштувань або умов застосування.

Європейський підхід до регулювання штучного інтелекту є важливим орієнтиром для України. Фурашев В. М. та Корж І. Ф. звертають увагу на те, що європейське регулювання передбачає класифікацію систем штучного інтелекту залежно від рівня ризику, а також встановлення спеціальних обов'язків для постачальників і користувачів таких систем [6]. Для українського публічного управління це означає потребу запровадження ризик-орієнтованого підходу, за якого найбільш суворі вимоги мають застосовуватися до тих систем, що можуть суттєво впливати на права людини, безпеку, доступ до послуг або розподіл суспільних ресурсів.

Отже, ризики впровадження штучного інтелекту в публічне управління мають комплексний характер. Вони пов'язані не лише з технічною надійністю програмного забезпечення, а й із правовою визначеністю, етичністю, прозорістю, захистом даних, кібербезпекою, професійною підготовкою службовців і довірою громадян до влади. Ефективне використання штучного інтелекту можливе лише за умови, що держава забезпечить належний контроль, зрозумілі правила відповідальності, відкритість алгоритмічних процесів і пріоритет прав людини над технологічною доцільністю.

Висновки і пропозиції. Упровадження штучного інтелекту в систему публічного управління є об'єктивним етапом цифрової трансформації держави. Його використання може значно підвищити ефективність адміністративних процедур, якість публічних послуг, швидкість аналізу інформації, точність прогнозування та обґрунтованість управлінських рішень. Водночас штучний інтелект не є універсальним і безпечним інструментом сам по собі. Його застосування в публічному секторі створює низку ризиків, які потребують завчасного виявлення, правового врегулювання та постійного контролю.

Основними ризиками впровадження штучного інтелекту в публічне управління є правова невизначеність, складність встановлення відповідальності, алгоритмічна непрозорість, можливість дискримінаційних рішень, порушення приватності, технічні збої, кіберзагрози, маніпулювання даними, залежність від зовнішніх технологічних платформ, недостатня цифрова компетентність посадових осіб і зниження довіри громадян до органів влади. Особливо небезпечними є ситуації, коли штучний інтелект використовується у сферах, що безпосередньо впливають на права, свободи та законні інтереси людини.

Для мінімізації зазначених ризиків доцільно запровадити комплексну модель відповідального використання штучного інтелекту в публічному управлінні. Вона має ґрунтуватися на принципах законності, прозорості, підзвітності, безпеки, недискримінації, захисту персональних даних, людського контролю та можливості оскарження рішень. Штучний інтелект повинен використовуватися як допоміжний інструмент для посадової особи, а не як повна заміна людського управлінського рішення.

Таким чином, штучний інтелект може стати важливим чинником модернізації публічного управління лише за умови, що його впровадження буде контрольованим, правомірним, прозорим і орієнтованим на людину. Ефективна держава майбутнього має використовувати інноваційні технології не для заміни людської відповідальності, а для посилення якості, справедливості та безпеки управлінських рішень.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Василенко В. М. Інтеграція систем штучного інтелекту в державне управління: ризики, правові виклики та безпекові гарантії. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2025. № 2 (35), ч. 2. С. 574–585. URL: https://doi.org/10.32631/vca.2025.2.82 (дата звернення: 29.05.2026).
2. Горбата Л. П. Використання технологій штучного інтелекту в управлінні територіальними громадами. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 4. С. 36–40. URL: https://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2024/4/7.pdf (дата звернення: 29.05.2026).
3. Кравчук О. Ю. Процедура ідентифікації ризиків впровадження штучного інтелекту в публічне управління. Н*ауковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування».* 2025. № 1 (7). URL: https://doi.org/10.32782/2786-5681-2025-1.15 (дата звернення: 29.05.2026).
4. Кузава В. І., Литвин Н. А. Штучний інтелект в публічній службі: проблеми та перспективи впровадження в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 11. С. 306–308. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-11/69 (дата звернення: 29.05.2026).
5. Максіменцева Н. О., Максіменцев М. Г. Виклики застосування штучного інтелекту у сфері публічного управління, врядування та послуг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 4. С. 204–210. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3047 (дата звернення: 29.05.2026).
6. Фурашев В. М., Корж І.Ф. Штучний інтелект та адміністративна (контрольна) діяльність публічної влади: європейський погляд. *Інформація і право*. 2025. № 1. URL: https://il.ippi.org.ua/article/view/324667 (дата звернення: 29.05.2026).

УДК 351

Олексій КРАВЧЕНКО
к.ю.н., доцент кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України ім. П.Л. Шупика
ORCID: 0000-0002-8561-7426
Oleksii KRAVCHENKO
PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management, Administration and Social Work, Shupyk National Healthcare University of Ukraine
ORCID: 0000-0002-8561-7426

ОСНОВНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ФАХІВЦІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

KEY ASPECTS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT FOR HEALTHCARE SPECIALISTS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

Анотація. У тезах досліджено особливості системи підвищення кваліфікації медичних працівників в Україні в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що сучасні виклики вимагають переходу до безперервної, гнучкої та практикоорієнтованої моделі професійного розвитку, яка враховує підвищений рівень ризиків, дефіцит ресурсів та зміну характеру медичної практики. Визначено ключові напрями трансформації освітніх програм, зокрема розвиток симуляційного навчання, цифрових технологій, психологічної підготовки, міждисциплінарного підходу та міжнародної співпраці. Окреслено значення інституціоналізації наставництва, цифровізації оцінювання компетентностей та впровадження індивідуальних освітніх траєкторій.

Ключові слова: охорона здоров'я; підвищення кваліфікації; медичні працівники; воєнний стан; безперервний професійний розвиток; симуляційне навчання; цифровізація освіти; наставництво; міжнародна співпраця; кадровий потенціал.

Abstract. The article examines the features of the professional development system for healthcare workers in Ukraine under martial law conditions. It is substantiated that contemporary challenges require a transition to a continuous, flexible, and practice-oriented model of professional development that takes into account an increased level of risk, resource shortages, and changes in the nature of medical practice. Key directions for transforming educational programs are identified, including the development of simulation-based training, digital technologies, psychological preparation, an interdisciplinary approach, and international cooperation. The importance of institutionalizing mentorship, digitalizing competency assessment, and implementing individualized educational pathways is outlined.

Keywords: healthcare; professional development; medical workers; martial law; continuous professional development; simulation-based training; digitalization of education; mentorship; international cooperation; human resources potential.

Постановка проблеми. Умови воєнного стану в Україні суттєво трансформували вимоги до професійної діяльності медичних працівників, актуалізувавши потребу у безперервному та гнучкому підвищенні їхньої кваліфікації. Сучасна система підготовки кадрів у сфері охорони здоров'я має адаптуватися до нових реалій, де ключовими стають швидкість оновлення знань, практична орієнтованість навчання та здатність діяти в умовах підвищеного ризику.

Одним із визначальних аспектів є необхідність переорієнтації освітніх програм на підготовку до роботи в умовах надзвичайних ситуацій. Медичні працівники повинні володіти навичками надання допомоги при масових ураженнях, мінно-вибухових травмах, а також у

ситуаціях обмежених ресурсів. Це вимагає інтеграції симуляційного навчання та практичних тренінгів у систему післядипломної освіти.

Виклад основного матеріалу. Важливим напрямом є розвиток безперервного професійного розвитку, який забезпечує регулярне оновлення знань відповідно до сучасних клінічних протоколів та міжнародних стандартів. У воєнний період особливої ваги набуває оперативність оновлення освітнього контенту, оскільки медична практика швидко змінюється під впливом нових викликів та травматологічної специфіки.

Суттєве значення має впровадження цифрових освітніх технологій. Дистанційні курси, онлайн-платформи та змішані форми навчання дозволяють забезпечити безперервність підвищення кваліфікації навіть за умов обмеженого доступу до традиційних навчальних закладів або перебоїв у безпековому середовищі. Це також сприяє ширшому доступу до міжнародного досвіду та експертних знань.

Окремої уваги потребує психологічна підготовка медичних працівників. Робота в умовах війни супроводжується високим рівнем емоційного навантаження, професійного вигорання та стресу, тому програми підвищення кваліфікації мають включати компоненти психологічної підтримки, розвитку стресостійкості та навичок кризової комунікації.

Важливим є посилення міждисциплінарного підходу до навчання, оскільки сучасний медичний працівник повинен володіти знаннями не лише у своїй спеціалізації, а й розуміти принципи суміжних напрямів, логістику медичної допомоги та організацію роботи в умовах надзвичайних ситуацій.

Додатково слід звернути увагу на формування нової культури професійної відповідальності медичних працівників, яка в умовах воєнного стану передбачає здатність діяти в умовах невизначеності, швидко приймати рішення та брати відповідальність за їх наслідки. Це потребує посилення етичної складової професійної підготовки та розвитку критичного мислення.

Важливим напрямом є інституціоналізація наставництва, що забезпечує передачу практичного досвіду від досвідчених фахівців до молодших колег. Це особливо актуально для невідкладної медицини, хірургії та військово-польової медицини [1].

Суттєве значення має інтеграція міжнародного досвіду у систему професійного розвитку медичних кадрів. Співпраця з іноземними клініками, стажування та обмін досвідом дозволяють адаптувати сучасні підходи до українських умов, враховуючи ресурсні обмеження та специфіку воєнного часу [2].

Окремим аспектом є підвищення ролі симуляційних центрів як інструменту практичного навчання. Використання високотехнологічних симуляторів дозволяє відпрацьовувати складні клінічні ситуації без ризику для пацієнтів [3].

Не менш важливою є цифрова трансформація оцінювання професійної компетентності, включаючи електронні портфоліо, автоматизовані системи тестування та дистанційну атестацію, що підвищує прозорість і об’єктивність оцінювання [4].

У перспективі доцільним є впровадження індивідуальних освітніх траєкторій для медичних працівників, що дозволяє враховувати специфіку їх діяльності та потреби закладів охорони здоров’я [5].

Висновки і пропозиції. Система підвищення кваліфікації медичних працівників в Україні в умовах воєнного стану потребує комплексної трансформації у гнучку, багаторівневу та практикоорієнтовану модель. Вона має поєднувати цифрові технології, симуляційне навчання, наставництво, міжнародну інтеграцію та індивідуалізацію освітніх процесів.

Реалізація зазначених підходів створює передумови для формування стійкого кадрового потенціалу системи охорони здоров’я та забезпечення якості медичної допомоги населенню в умовах підвищених ризиків.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. World Health Organization. Health workforce development in emergencies: guidance and best practices.
2. OECD. Strengthening health systems in crisis contexts: international experience.
3. Міністерство охорони здоров'я України. Розвиток симуляційного навчання в системі медичної освіти.
4. eHealth Ukraine. Цифровізація системи оцінювання медичних кадрів: аналітичний звіт.
5. European Commission. Continuous professional development in healthcare: policy framework and recommendations.

УДК 328.1:35.071(477)

Володимир КРЕЙДЕНКО
здобувач наукового ступеня доктора наук з державного управління,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-2300-7857
Volodymyr KREIDENKO
Doctoral degree applicant in Public Administration,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0000-0003-2300-7857

ПАРЛАМЕНТСЬКИЙ ВИМІР МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ ТА ПОВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

THE PARLIAMENTARY DIMENSION OF THE MODERNISATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION AND POST-WAR TRANSFORMATION

Постановка проблеми. Сучасні процеси модернізації публічного управління в Україні здійснюються в умовах безпекових загроз та викликів, процесів європейської інтеграції та повоєнного відновлення держави. У межах наукових досліджень та практики державотворення модернізація публічного управління нерідко ототожнюється з інституційним перетворенням органів виконавчої влади, цифровізація надання адміністративних послуг або зміни підходів до їх надання. Проте модернізація публічного управління залежить не тільки від якості їх нормативно-правового забезпечення, рівня демократії в державі, ресурсного наповнення, парламентської функції контролю та швидкістю корегування своєї державної політики. З огляду на це вищий законодавчий орган в Україні - парламент варто розглядати не лише як законодавчий орган а як ключовий інститут системи публічного управління, який виконує реалізацію стратегічної, нормотворчої, контрольної, координаційної та представницької функцій.

Водночас стійкість модернізаційних перетворень залежить від якості їх законодавчого оформлення, демократичної легітимності, ресурсного забезпечення, парламентського контролю та здатності державних інституцій своєчасно коригувати політику.

Виклад основного матеріалу. У межах модернізації системи публічного управління Верховна Рада України має потенціал виконувати роль стратегічного центру державної політики. Йдеться не про підміну уряду чи втручання у поточне адміністрування, а про формування цілісної нормативної рамки, визначення довгострокових пріоритетів, забезпечення підзвітності виконавчої влади та узгодження інтересів держави, територіальних громад і громадянського суспільства. У повоєнний період така роль набуває особливого значення, оскільки масштабні програми відновлення потребуватимуть стабільного законодавства, прозорого розподілу ресурсів, контролю за досягненням результатів та збереження демократичної легітимності рішень [1, с. 17–19; 59–61; 450–454].

Модернізаційний потенціал парламентаризму доцільно розкривати через п’ять взаємопов’язаних компонентів. Перший - нормативно-стратегічний. Парламент має забезпечувати перетворення суспільних потреб і державних пріоритетів на узгоджені законодавчі рішення, що відповідають Конституції України, стратегічним документам держави та праву Європейського Союзу. У цьому контексті важливим є подолання фрагментарності законотворення, посилення попереднього аналізу наслідків законопроєктів, визначення фінансового забезпечення реформ і запровадження системного постзаконодавчого оцінювання.

Другий компонент - контрольно-підзвітний. Парламентський контроль повинен бути орієнтований не лише на виявлення порушень, а й на оцінювання результативності державної політики. Комітетські слухання, звіти уряду, робота тимчасових спеціальних і слідчих комісій, бюджетний контроль та взаємодія з органами державного аудиту мають утворювати єдину систему зворотного зв'язку. Її призначення полягає у зіставленні запланованих і фактичних результатів, виявленні управлінських ризиків та підготовці обґрунтованих рішень щодо коригування політики [2, с. 116–117].

Третій компонент - інституційно-аналітичний. Якість парламентського впливу безпосередньо залежить від спроможності комітетів та Апарату Верховної Ради України готувати аналітичні матеріали, здійснювати правову й економічну експертизу, оцінювати відповідність законопроєктів acquis ЄС та відстежувати практику реалізації ухвалених актів. Посилення дослідницької служби парламенту, професіоналізація секретаріатів комітетів, запровадження єдиних стандартів оцінювання політики та розвиток цифрових інструментів роботи з даними мають розглядатися як складові інституційного розвитку парламентаризму [3, с. 4–6; 15; 41; 53; 76].

Четвертий компонент - відкритість і суспільна участь. Модернізація парламентської діяльності неможлива без прозорих процедур, доступності інформації та можливості заінтересованих сторін долучатися до підготовки рішень. Публічні консультації, відкриті дані про проходження законопроєктів, оприлюднення висновків експертиз, простежуваність внесених поправок і системна взаємодія з громадськими організаціями підвищують підзвітність парламенту та якість нормотворення [4, с. 3–5; 13–19; 21–22]. Особливого значення набуває цифровий парламент, який має забезпечувати не лише електронний документообіг, а й повний цифровий цикл підготовки, обговорення, ухвалення та моніторингу законодавчих рішень.

П'ятий компонент - міжінституційна координація. У змішаній формі державного правління результативність реформ залежить від узгодженої взаємодії парламенту, уряду, Президента України, органів місцевого самоврядування та інших суб'єктів публічного управління. Координація не повинна означати розмивання конституційних повноважень. Її завданням є узгодження цілей, календарів реформ, ресурсів, індикаторів результативності та відповідальності за виконання рішень. Для євроінтеграційних перетворень така взаємодія має включати постійний парламентський моніторинг адаптації законодавства, виконання міжнародних зобов'язань і дотримання стандартів належного врядування.

З огляду на зазначене пропонується розглядати парламентський вплив як замкнений управлінський цикл: ідентифікація суспільної проблеми; визначення стратегічного пріоритету; нормативне закріплення рішення; ресурсне забезпечення; реалізація органами виконавчої влади; парламентський контроль; оцінювання результатів; коригування державної політики. Такий підхід дає змогу перейти від сприйняття закону як кінцевого продукту парламентської діяльності до розуміння його як інструменту досягнення суспільно значущого результату. Відповідно, ефективність парламенту має оцінюватися не лише кількістю ухвалених актів, а насамперед їх якістю, стабільністю, виконуваністю та впливом на розвиток публічного управління.

Для практичного впровадження цієї моделі доцільно запровадити комплекс індикаторів парламентського впливу. До першої групи мають належати показники законодавчої якості: наявність оцінювання впливу, фінансово-економічного обґрунтування, аналізу відповідності праву ЄС та визначених індикаторів виконання. Друга група має характеризувати результативність контролю: повноту урядової звітності, виконання рекомендацій парламентських комітетів, усунення виявлених порушень і своєчасність реагування виконавчої влади. Третя група повинна відображати інституційну спроможність парламенту: аналітичне та кадрове забезпечення, цифрову зрілість, ефективність роботи комітетів і дотримання процедур. Четверта група має охоплювати відкритість, участь громадськості та

доступність інформації. П'ята - результативність міжінституційної взаємодії та вплив парламентських рішень на досягнення цілей відновлення й європейської інтеграції.

Першочерговими практичними кроками можуть стати: затвердження парламентського стандарту підготовки законопроєктів з питань модернізації та відновлення; запровадження обов'язкового постзаконодавчого контролю для системних реформ; посилення спроможності парламентських комітетів здійснювати бюджетний і результативний нагляд; створення постійного механізму координації євроінтеграційних та відновлювальних законодавчих ініціатив; розширення аналітичної підтримки народних депутатів; розвиток інструментів електронного парламенту й публічних консультацій; підготовка щорічної доповіді про вплив парламентської діяльності на модернізацію публічного управління. Комплексне впровадження цих заходів сприятиме переходу від ситуативного реагування до стратегічно орієнтованої парламентської діяльності [5, с. 4–6; 8–9; 21–22; 52].

Висновки і пропозиції. Парламентаризм є одним із ключових чинників модернізації публічного управління України. Його управлінський потенціал реалізується через якісне законодавче забезпечення реформ, дієвий контроль, інституційну спроможність, відкритість та координацію державної політики. В умовах євроінтеграції і повоєнного відновлення Верховна Рада України має утвердитися як стратегічний центр, що забезпечує нормативну послідовність перетворень, демократичну легітимність рішень і підзвітність використання публічних ресурсів. Доцільним є інституційне закріплення циклу «стратегія - законодавче рішення - реалізація - контроль - оцінювання - коригування», а також запровадження системи індикаторів, за якими визначатиметься реальний внесок парламенту в результативність публічного управління. Це створить передумови для узгодженого відновлення держави, виконання євроінтеграційних зобов'язань і зміцнення демократичної стійкості України.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Гошовська В. А. Парламентаризм : підручник. 3-тє вид., допов. й розшир. Київ : КНУ імені Тараса Шевченка, 2024. 592 с.
2. Сидорчук Л. А. Парламентський контроль в умовах правового режиму воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 1. С. 116–119. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-1/22.
3. Путівник по законодавству щодо документального забезпечення правотворчої діяльності Верховної Ради України / Дослідницька служба Верховної Ради України. Київ, 2025. URL: https://research.rada.gov.ua/documents/analyticRSmaterialsDocs/public_vl/Guide_lg-publ/76429.html (дата звернення: 12.06.2026).
4. Електронний парламент: від паперу до е-парламенту. Підсумки І етапу / Верховна Рада України. Київ, 2016. URL: https://www.rada.gov.ua/uploads/documents/36112.pdf (дата звернення: 12.06.2026).
5. Путівник постзаконодавчого контролю / Дослідницька служба Верховної Ради України. Київ, 2025.URL: https://research.rada.gov.ua/documents/analyticRSmaterialsDocs/public_vl/Guide_lg-publ/76161.html (дата звернення: 12.06.2026).

УДК 351

Максим КРИЛОВ
аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту
ДЗВО Університет менеджменту освіти, начальник
Управління природних монополій Департаменту
житлово-комунальної інфраструктури КМДА
Maksym KRYLOV
PhD Student of the Department of Public Administration and Project Management,
State Higher Educational Institution "University of Educational Management"
Head of the Natural Monopolies Division, Department of Housing and Communal Infrastructure, Kyiv
City State Administration

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СФЕРИ ВОДОВІДВЕДЕННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

STRATEGIC DIRECTIONS FOR MODERNIZING PUBLIC REGULATION OF THE WASTEWATER MANAGEMENT SECTOR IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Анотація. У тезах досліджуються стратегічні пріоритети трансформації публічного регулювання сфери водовідведення в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. Розглянуто сучасний стан системи водовідведення, основні інституційні та інфраструктурні проблеми, а також вимоги європейських стандартів у сфері водного господарства [1; 2]. Особливу увагу приділено гармонізації національного законодавства з нормами ЄС, модернізації інфраструктури, впровадженню екологічно безпечних технологій очищення стічних вод та підвищенню ефективності управлінських механізмів [3; 4]. Обґрунтовано, що євроінтеграційний вектор розвитку є ключовим фактором модернізації системи водовідведення та підвищення екологічної безпеки держави.

Ключові слова: публічне управління, водовідведення, євроінтеграція, екологічна політика, інфраструктура, стічні води, державне регулювання.

Abstract. The theses examine the strategic priorities for transforming public regulation of the wastewater management sector in Ukraine in the context of European integration processes. The current state of the wastewater system, key institutional and infrastructural challenges, as well as the requirements of European standards in the field of water management are considered [1; 2]. Particular attention is paid to the harmonization of national legislation with EU norms, infrastructure modernization, the introduction of environmentally safe wastewater treatment technologies, and the improvement of management mechanisms [3; 4]. It is substantiated that the European integration vector of development is a key driver for modernizing the wastewater management system and strengthening the environmental security of the state.

Keywords: public administration, wastewater management, European integration, environmental policy, infrastructure, wastewater, state regulation.

Сфера водовідведення в Україні є важливою складовою житлово-комунальної інфраструктури та безпосередньо впливає на стан екологічної безпеки, санітарного благополуччя населення та сталий розвиток територій. Водночас існуюча система характеризується високим рівнем зношеності інфраструктури, недостатнім рівнем інвестицій та технологічною відсталістю, що зумовлює необхідність її комплексної модернізації [1].

У контексті євроінтеграційних процесів особливого значення набуває адаптація національної політики у сфері водовідведення до вимог директив Європейського Союзу, зокрема щодо очищення міських стічних вод та охорони водних ресурсів. Це передбачає запровадження

сучасних екологічних стандартів, підвищення ефективності управління водними ресурсами та посилення контролю за якістю послуг [2].

Публічне регулювання у сфері водовідведення відіграє ключову роль у забезпеченні балансу між інтересами держави, органів місцевого самоврядування та підприємств житлово-комунального господарства. Ефективна система управління має базуватися на принципах децентралізації, прозорості та економічної обґрунтованості тарифної політики [3].

Важливим стратегічним пріоритетом є модернізація інфраструктури водовідведення, яка включає реконструкцію очисних споруд, оновлення мереж каналізації та впровадження енергоефективних технологій. Це дозволяє не лише зменшити екологічне навантаження, але й підвищити якість надання комунальних послуг [4].

Окрему увагу слід приділити розвитку інвестиційних механізмів у сфері водовідведення, зокрема залученню міжнародної технічної допомоги, кредитних ресурсів міжнародних фінансових організацій та розвитку державно-приватного партнерства. Це є критично важливим для подолання дефіциту фінансування та прискорення модернізації галузі [2; 4].

Стратегічна трансформація публічного регулювання сфери водовідведення в Україні є невід'ємною складовою євроінтеграційного курсу держави. Вона передбачає не лише технічне оновлення інфраструктури, але й глибоку інституційну перебудову системи управління галуззю.

Подальший розвиток сфери водовідведення має базуватися на гармонізації національного законодавства з нормами ЄС, впровадженні сучасних екологічних стандартів та підвищенні ефективності управлінських механізмів. Особливе значення має розвиток інвестиційної привабливості галузі та розширення міжнародного співробітництва.

У перспективі реалізація зазначених стратегічних пріоритетів дозволить забезпечити підвищення екологічної безпеки, покращення якості комунальних послуг та формування стійкої системи управління водовідведенням відповідно до європейських стандартів.

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що трансформація публічного регулювання сфери водовідведення в Україні в умовах євроінтеграції є складним багатовимірним процесом, який охоплює інституційні, економічні, екологічні та технологічні компоненти. Йдеться не лише про модернізацію інфраструктури, а про фундаментальну перебудову системи управління галуззю відповідно до принципів сталого розвитку та європейських стандартів водної політики [1; 2].

Однією з ключових проблем сучасного стану сфери водовідведення в Україні є високий рівень фізичного та морального зношення інфраструктури. Значна частина каналізаційних мереж та очисних споруд функціонує понад нормативний строк експлуатації, що призводить до втрат ресурсів, зниження якості очищення стічних вод та підвищення екологічних ризиків. У цьому контексті модернізація інфраструктури є не лише технічним завданням, а стратегічною умовою забезпечення екологічної безпеки держави [1; 4].

Важливим аспектом є також недостатній рівень інституційної спроможності системи публічного управління у сфері водовідведення. Існуюча модель характеризується фрагментарністю повноважень між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та комунальними підприємствами. Це ускладнює реалізацію єдиної державної політики та знижує ефективність управлінських рішень. Відповідно, одним із пріоритетів реформування має стати посилення координаційної ролі держави та впровадження інтегрованої системи управління водними ресурсами [3].

Євроінтеграційний вектор розвитку України визначає необхідність гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу, зокрема з положеннями Водної рамкової директиви ЄС. Це передбачає перехід до басейнового принципу управління водними ресурсами, посилення екологічного контролю та впровадження принципу «забруднювач платить». Реалізація цих підходів дозволяє не лише підвищити екологічні стандарти, але й забезпечити економічну ефективність функціонування галузі [2; 5].

Окремої уваги потребує питання фінансового забезпечення розвитку системи водовідведення. Сьогодні галузь характеризується хронічним дефіцитом інвестицій, що стримує

модернізаційні процеси. У зв'язку з цим стратегічного значення набуває розвиток механізмів державно-приватного партнерства, залучення міжнародних фінансових інституцій та грантових програм Європейського Союзу. Це дозволяє частково компенсувати обмеженість бюджетних ресурсів та прискорити реалізацію інфраструктурних проєктів [4; 6].

Водночас модернізація сфери водовідведення неможлива без впровадження інноваційних технологій. Йдеться про використання енергоефективних систем очищення стічних вод, автоматизованих систем моніторингу якості води, цифрових платформ управління комунальною інфраструктурою. Такі технології забезпечують підвищення прозорості управлінських процесів, зменшення операційних витрат та покращення екологічних результатів діяльності підприємств галузі [4].

Слід також підкреслити, що важливою складовою реформування є розвиток інституційної взаємодії між різними рівнями публічного управління. Ефективна реалізація політики у сфері водовідведення потребує узгоджених дій державних органів, місцевого самоврядування, регуляторних структур та операторів інфраструктури. Саме координація цих суб'єктів дозволяє забезпечити системність та стабільність функціонування галузі [3].

З точки зору стратегічної перспективи, трансформація системи водовідведення повинна базуватися на концепції сталого розвитку, яка передбачає баланс між економічною ефективністю, екологічною безпекою та соціальною відповідальністю. У цьому контексті водовідведення розглядається не лише як технічна інфраструктура, а як складова екологічної політики держави та інструмент забезпечення якості життя населення [5].

Підсумовуючи результати проведеного аналізу, слід підкреслити, що трансформація сфери водовідведення в Україні в умовах євроінтеграції набуває ознак системної реформи державного управління, яка виходить за межі суто галузевих змін. Йдеться про формування нової управлінської парадигми, в якій водовідведення розглядається як стратегічний елемент екологічної, економічної та соціальної безпеки держави.

У цьому контексті ключовим викликом залишається забезпечення керованості реформ, оскільки багаторівнева структура управління галуззю часто призводить до дублювання функцій, розпорошення відповідальності та недостатньої узгодженості рішень. Це, у свою чергу, знижує ефективність реалізації державної політики та уповільнює темпи адаптації до європейських стандартів. Отже, подальша модернізація потребує не лише нормативного оновлення, а й інституційної консолідації системи управління [3].

Окремої уваги потребує питання довгострокового стратегічного планування розвитку інфраструктури водовідведення. Наявна практика часто характеризується фрагментарним підходом до інвестиційних рішень, що не забезпечує системного оновлення мереж та очисних споруд. У зв'язку з цим необхідним є запровадження середньо- та довгострокових програм розвитку галузі з чітко визначеними індикаторами ефективності, що відповідають європейським підходам до управління інфраструктурними системами [2; 5].

Важливим стратегічним аспектом є також необхідність зміни підходів до тарифної та фінансової політики у сфері водовідведення. Поточна модель фінансування часто не відображає реальної вартості послуг і не забезпечує достатнього рівня інвестиційної привабливості галузі. Це створює ризики подальшої деградації інфраструктури. Відповідно, необхідним є поступовий перехід до економічно обґрунтованих тарифів із одночасним запровадженням механізмів соціального захисту вразливих категорій населення [4; 6].

Суттєвим напрямом підвищення ефективності системи є розвиток цифрової трансформації управління водовідведенням. Йдеться про формування єдиних інформаційно-аналітичних систем, які дозволять забезпечити моніторинг стану мереж у режимі реального часу, прогнозування аварійних ситуацій та оптимізацію експлуатаційних витрат. У перспективі це створює передумови для переходу до концепції «розумної інфраструктури» у сфері житлово-комунального господарства [4].

Не менш важливим є екологічний вимір реформування. Європейська модель управління водними ресурсами базується на принципі пріоритетності екологічної безпеки та відновлення

природних екосистем. Впровадження таких підходів в Україні передбачає посилення контролю за скидами забруднюючих речовин, розвиток систем повторного використання очищених вод та мінімізацію негативного впливу на водні об'єкти. Це дозволяє розглядати систему водовідведення як елемент циркулярної економіки [2].

Водночас слід зазначити, що успішність євроінтеграційної трансформації значною мірою залежить від рівня професійної спроможності кадрового потенціалу у сфері публічного управління та комунального господарства. Недостатній рівень підготовки управлінських кадрів, зокрема у сфері проєктного менеджменту, екологічного планування та фінансового управління, обмежує можливості ефективної реалізації реформ. У зв'язку з цим актуальним є посилення освітніх програм та системи підвищення кваліфікації [3].

Окремо варто наголосити на важливості міжнародного співробітництва як каталізатора реформ у сфері водовідведення. Досвід країн Європейського Союзу свідчить, що успішна модернізація водної інфраструктури є неможливою без залучення зовнішніх інвестицій, технічної допомоги та експертної підтримки. У цьому контексті інтеграція України до європейських програм фінансування є критично важливим чинником прискорення реформ [6].

Узагальнюючи, можна констатувати, що подальший розвиток сфери водовідведення в Україні має базуватися на поєднанні чотирьох ключових компонентів: інституційної реформи, фінансової стабілізації, технологічної модернізації та екологічної трансформації. Лише їхня синхронна реалізація дозволить сформувати стійку та ефективну систему управління, яка відповідатиме вимогам Європейського Союзу.

У стратегічній перспективі трансформація публічного регулювання сфери водовідведення має забезпечити не тільки досягнення технічної сумісності з європейськими стандартами, але й формування нової якості державного управління, орієнтованого на довгострокову стійкість, інноваційність та екологічну відповідальність.

Таким чином, водовідведення поступово набуває статусу не лише інфраструктурної послуги, а стратегічного елементу національної політики сталого розвитку, що безпосередньо впливає на якість життя населення, конкурентоспроможність економіки та екологічну безпеку держави.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення».
2. Водна рамкова директива ЄС 2000/60/ЕС.
3. Міністерство розвитку громад та територій України. Офіційні аналітичні матеріали щодо реформування ЖКГ (2023–2025).
4. World Bank. Ukraine Water Supply and Sanitation Reform Assessment, 2024.
5. OECD. Water Governance in Europe: Efficiency and Sustainability Reports, 2024.
6. European Commission. EU Water Policy and Environmental Standards Reports.
7. Shupyk National Healthcare University of Ukraine / (наукові праці з публічного управління та екологічної політики).

УДК 351

Ірина КРИЛОВА
д.н.держ.упр., к.юр.н., доцент кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID: 00000-0003-2667-92457
Iryna KRYLOVA
Doctor of Sciences in Public Administration, Candidate of Juridical Sciences, Associate Professor of the Department of Public Administration and Administration, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
ORCID: 0000-0003-2667-9245

РИЗИКООРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ РЕГІОНАМИ: АДАПТАЦІЯ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

RISK-ORIENTED APPROACH IN PUBLIC GOVERNANCE OF REGIONS: ADAPTATION TO THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Анотація. У тезах досліджено особливості публічного управління регіональним розвитком в умовах воєнного стану та підвищених безпекових ризиків. Обґрунтовано, що сучасна парадигма регіонального розвитку базується на стратегічному плануванні як інструменті забезпечення стійкості територій та інтеграції взаємодії держави, бізнесу і громадянського суспільства. Визначено, що в умовах кризи стратегічне планування трансформується у механізм адаптації, орієнтований на ризики, невизначеність і обмежені ресурси. Проаналізовано вплив воєнного стану на бюджетну систему, інституційну спроможність органів влади та фінансову стійкість територіальних громад. Окреслено роль ризикоорієнтованого підходу та законодавчих змін у формуванні адаптивної моделі регіонального управління.

Ключові слова. регіональний розвиток; публічне управління; стратегічне планування; територіальні громади; воєнний стан; ризикоорієнтований підхід; бюджетна система; інституційна спроможність; децентралізація; безпекові ризики.

Abstract. The theses examine the specifics of public governance of regional development under martial law and heightened security risks. It is substantiated that the contemporary paradigm of regional development is based on strategic planning as a tool for ensuring territorial resilience and integrating cooperation between the state, business, and civil society. It is determined that in crisis conditions, strategic planning transforms into an adaptation mechanism focused on risks, uncertainty, and limited resources. The impact of martial law on the budget system, the institutional capacity of public authorities, and the financial sustainability of territorial communities is analyzed. The role of the risk-oriented approach and legislative changes in shaping an adaptive model of regional governance is outlined.

Keywords. regional development; public governance; strategic planning; territorial communities; martial law; risk-oriented approach; budget system; institutional capacity; decentralization; security risks.

Постановка проблеми. Сучасна парадигма публічного управління регіональним розвитком ґрунтується на функціонуванні системи стратегічного планування як важливого інструменту забезпечення сталості територій. Досягнення цілей розвитку територіальних громад у цьому контексті доцільно розглядати як інтегровану взаємодію публічного сектору, інститутів громадянського суспільства та бізнес-структур. Відповідно, пріоритети публічного управління мають зосереджуватися на ухваленні управлінських рішень щодо раціонального використання ресурсів, розвитку партнерських відносин, забезпечення екологічної збалансованості та нарощування потенціалу громад на основі інноваційно-інвестиційних проєктів [3].

Виклад основного матеріалу. За умов воєнного стану та тривалої невизначеності зазначені аспекти формують додаткову складність, оскільки середовище публічного управління характеризується підвищеним рівнем ризиків і обмеженістю ресурсів. У таких обставинах стратегічне планування трансформується у механізм адаптації до нестабільних умов, що потребує врахування ймовірних загроз та невизначених чинників. При цьому ефективність реалізації управлінських рішень суттєво обмежується кризовими явищами у сфері публічних фінансів. Зокрема, спостерігається поглиблення неузгодженості бюджетної системи, зростання дефіциту державного бюджету, посилення боргового навантаження на місцеві бюджети та залежність від зовнішнього фінансування. Ускладнюється також бюджетне планування, що проявляється у розбіжностях між плановими та фактичними показниками, секвеструванні та перегляді бюджетів [1, с. 29].

Поряд із цим відбувається звуження дохідної бази територіальних громад, що знижує їх фінансову спроможність та посилює міжрегіональну нерівність. Це зумовлено як безпековою диференціацією територій, так і змінами бюджетної політики держави. Одночасно зростає видаткове навантаження, пов’язане з фінансуванням оборони, соціального захисту населення та відновлення інфраструктури [1, с. 30].

На цьому тлі виникає проблема неузгодженості управлінських рішень, що актуалізує необхідність впровадження ризикоорієнтованого підходу в регіональному управлінні. Такий підхід дозволяє систематизувати управлінські дії, узгодити стратегічні та оперативні рішення та підвищити стійкість системи управління. Важливим є також законодавче закріплення особливостей функціонування органів влади в умовах воєнного стану [2].

Відповідно до положень законодавства, військові адміністрації здійснюють управління в умовах особливого правового режиму, що змінює інституційну структуру регіонального управління. Це створює правову основу для поєднання управлінських рішень розвитку з безпековими імперативами. Повноваження військових адміністрацій охоплюють управління ресурсами, бюджетами, інфраструктурою та критично важливими об’єктами, що забезпечує функціонування територій в умовах ризиків [4].

Висновки і пропозиції

З огляду на викладене, планування регіонального розвитку в умовах воєнного стану набуває характеру пріоритетності безпеки над довгостроковим економічним зростанням. Розвиток територій розглядається як здатність до збереження функціональної стійкості та відновлення базових соціально-економічних процесів.

Встановлено, що ризикоорієнтований підхід є ключовим інструментом адаптивного публічного управління, який дозволяє диференціювати управлінські рішення залежно від рівня загроз. Законодавчо закріплена гнучкість повноважень органів влади створює інституційні передумови для його впровадження.

У цьому контексті доцільним є посилення стратегічної координації між рівнями влади, удосконалення механізмів бюджетного планування, а також інтеграція інструментів ризик-менеджменту в систему регіонального управління. Ефективність реалізації цих заходів залежить від узгодженості політик, міжсекторної взаємодії та здатності системи управління до швидкої адаптації в умовах невизначеності.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Возняк Г. В. Сороковий Д. Є. Територіальні громади в умовах війни в Україні: стан, особливості функціонування та розвитку. Фінансовий простір. 2025. № 1-2. С. 20-36.
2. Ковтун О. А. Публічне управління стратегічним розвитком регіонів в умовах воєнного стану. Наукові перспективи. 2025. № 8. С. 164-170.
4. Мовчанюк А. В. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3593/3524

5. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05. 2015 № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text
6. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова КМУ від 12.12. 2025 № 1686. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/Text

Євген КУЗИК
аспірант кафедри менеджменту в охороні здоров'я, фармакотерапії і клінічної фармації Львівського національного медичного університету імені Данила Галицького
ORCID ID: 0009-0001-4211-4642
Yevhen KUZYK
Postgraduate Student of the Department of Healthcare Management, Pharmacotherapy and Clinical Pharmacy, Danylo Halytsky Lviv National Medical University
ORCID ID: 0009-0001-4211-4642

АНАЛІЗ НАЦІОНАЛЬНИХ, РЕГІОНАЛЬНИХ ТА МІСЦЕВИХ ПРОГРАМ ПОКРАЩЕННЯ ЯКОСТІ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

ANALYSIS OF NATIONAL, REGIONAL, AND LOCAL PROGRAMS FOR IMPROVING THE QUALITY OF MEDICAL CARE

Постановка проблеми. Забезпечення якості медичної допомоги в Україні є системоутворюючим елементом державної політики у сфері охорони здоров'я та безпосередньо впливає на рівень людського капіталу, демографічну стійкість і соціальну безпеку держави. У контексті впровадження медичної реформи та функціонування Програми медичних гарантій сформовано нову модель фінансування, однак її ефективність залишається диференційованою залежно від адміністративно-територіального рівня.

Наявні диспропорції у доступі до медичних послуг, ресурсному забезпеченні та кадровій спроможності свідчать про недостатню узгодженість між національними, регіональними та місцевими програмами розвитку системи охорони здоров'я, що потребує поглибленого інституційного аналізу [1].

Виклад основного матеріалу.

1. Національний рівень програмного забезпечення якості медичної допомоги

Національний рівень виконує функцію стратегічного планування та нормативного регулювання системи охорони здоров'я. Ключовим інструментом виступає Програма медичних гарантій, яка формує гарантований пакет медичних послуг та визначає механізм їх фінансування через Національну службу здоров'я України.

Станом на 2024–2025 роки структура програми охоплює понад 35 пакетів медичних послуг, що включають первинну, вторинну, третинну та екстрену медичну допомогу. Водночас частка витрат на охорону здоров'я в Україні становить близько 5,2% ВВП, що суттєво нижче середнього рівня країн ЄС (8–10% ВВП), що обмежує інвестиційні можливості модернізації галузі [2].

Додатково функціонують державні цільові програми у сфері громадського здоров'я, спрямовані на зниження захворюваності на неінфекційні хвороби, підвищення рівня вакцинації та розвиток екстреної медицини. При цьому рівень охоплення плановою вакцинацією становить близько 84–86%, що не досягає рекомендованого ВООЗ порогу у 95%, що формує ризики епідеміологічної нестабільності [3].

2. Регіональний рівень реалізації програм

Регіональний рівень виступає проміжною ланкою імплементації державної політики, забезпечуючи адаптацію національних стандартів до соціально-економічних та демографічних умов територій.

В Україні функціонує понад 120 госпітальних округів, однак їх ефективність суттєво варіює залежно від фінансової спроможності регіонів, рівня урбанізації та кадрового забезпечення [4].

Аналіз бюджетного фінансування засвідчує суттєву диференціацію: витрати на одного мешканця коливаються в межах 3 500–7 500 грн на рік, що формує структурну нерівність у доступі до медичних послуг. У технологічному вимірі лише 45–55% закладів регіонального рівня

забезпечені сучасним діагностичним обладнанням (КТ, МРТ), тоді як у великих містах цей показник перевищує 80%, що свідчить про технологічний розрив між регіонами [3].

3. Місцевий рівень організації медичної допомоги

Місцевий рівень реалізації програм концентрується на забезпеченні функціонування первинної медичної допомоги як базового елемента системи охорони здоров'я.

Станом на 2024 рік укладено понад 30 млн декларацій із сімейними лікарями, що свідчить про високий рівень формального охоплення населення первинною ланкою медичної допомоги [2].

Водночас зберігається дисбаланс у навантаженні на медичний персонал: у сільських громадах на одного лікаря припадає в середньому 1 800–2 200 пацієнтів, тоді як у міських агломераціях цей показник становить 1 200–1 500 пацієнтів, що впливає на якість надання медичних послуг та доступність первинної діагностики [1].

4. Цифровізація системи охорони здоров'я як інструмент підвищення якості

Інституціоналізація цифрових технологій у сфері охорони здоров'я є одним із ключових факторів трансформації системи управління якістю медичних послуг.

Система eHealth забезпечує обробку понад 1,5 млн електронних медичних транзакцій щоденно, включаючи електронні рецепти, направлення та медичні висновки [5].

Рівень цифрової інтеграції аптечної мережі у програму «Доступні ліки» перевищує 95%, що забезпечує високий рівень прозорості фармацевтичного забезпечення. Впровадження електронного документообігу дозволило скоротити адміністративні витрати закладів охорони здоров'я на 30–40%, а також підвищити оперативність управлінських рішень.

5. Системні проблеми реалізації програм

Незважаючи на позитивні тенденції реформування, функціонування програм забезпечення якості медичної допомоги супроводжується низкою структурних дисфункцій:

асиметрія фінансового забезпечення регіонів (різниця до 2 разів);

кадровий дефіцит (до 20–25% у сільській місцевості);

високий рівень зношеності медичного обладнання (понад 60% техніки експлуатується більше 10 років);

недостатня координація між рівнями управління та фрагментація програмної політики [1; 3].

Ці чинники формують системні обмеження для досягнення уніфікованої якості медичних послуг на території держави.

6. Перспективи вдосконалення програмної політики

Перспективний розвиток системи охорони здоров'я потребує:

поглиблення інтеграції між національними, регіональними та місцевими програмами;

посилення інституційної спроможності територіальних громад;

розширення цифрової інфраструктури eHealth;

збільшення інвестицій у медичну інфраструктуру (оцінкова потреба модернізації – понад 10 млрд дол. США);

розвиток кадрового потенціалу через систему безперервного професійного розвитку.

Висновки. Проведений аналіз засвідчує, що система програм покращення якості медичної допомоги в Україні характеризується багаторівневою архітектурою з вираженою функціональною диференціацією між національним, регіональним та місцевим рівнями управління.

Виявлені структурні диспропорції у фінансовому, кадровому та технологічному забезпеченні зумовлюють необхідність удосконалення механізмів міжрівневої координації, посилення цифрової трансформації та інституційного розвитку системи охорони здоров'я як умови забезпечення рівного доступу населення до якісної медичної допомоги.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. World Bank. Ukraine Health System Review and Reform Assessment, 2024.
2. Національна служба здоров'я України. Аналітичний звіт про виконання Програми медичних гарантій, 2024.
3. Міністерство охорони здоров'я України. Національний звіт про стан системи охорони здоров'я, 2023.
4. Кабінет Міністрів України. Постанова про формування та функціонування госпітальних округів.
5. eHealth Ukraine. Annual Report of the Electronic Health System, 2024.

Ігор КУКІН
доктор наук з державного управління,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет інформаційно комунікаційних технологій,
м. Київ, Україна
Igor KUKIN
Doctor of Public Administration,
Associate Professor, Department of Public Administration and Administration,
State University of Information and Communication Technologies,
Kyiv, Ukraine

РОЗВИТОК СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

DEVELOPMENT OF A STRATEGIC PLANNING SYSTEM IN THE FIELD OF INFORMATION SECURITY

Законом України «Про національну безпеку України» визначені основні повноваження органів державної влади, сил безпеки та оборони, координація їх діяльності, організація стратегічного планування та цивільного контролю у різних сферах забезпечення національної безпеки. Система документів стратегічного планування включає Стратегію національної безпеки України, Стратегію воєнної безпеки України, Стратегію кібербезпеки України, Стратегічний оборонний бюлетень України, Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України, Стратегію громадської безпеки та цивільного захисту України, Стратегію інтегрованого управління державним кордоном України [1].

Під терміном «гібридна війна» розуміється прагнення держави досягти стратегічних політичних цілей шляхом застосування зброї та засобів нетрадиційного насильства, що відбуваються у військовому, психологічному, дипломатичному, політичному, інформаційному, економічному, соціальному, інфраструктурному, енергетичному та інших вимірах [2, с. 12]. З іншого боку, національна безпека являє собою стан захищеності держави, суспільства, громадян, національних інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз [2, с. 36].

У 2021 році з метою посилення спроможності України щодо забезпечення інформаційної безпеки указом Президента України була уведена в дію «Стратегія інформаційної безпеки» [3]. Вона є невід'ємним елементом організації протидії інформаційній компоненті гібридних війн. Необхідність та порядок, суб'єктність її розробки досі не передбачена Законом України «Про національну безпеку України».

Окремої уваги потребує остаточна незавершеність процесів формування системи достатніх та обґрунтованих показників, критеріїв та індикаторів для оцінки стану національної безпеки, результативності діяльності суб'єктів її забезпечення. Також, відсутні конструктивні моделі та методики оцінювання ефективності державної політики щодо забезпечення та просування національних інтересів. Національні інтереси на державному рівні не систематизовано, що спричиняє суб'єктивізм в оцінюванні ефективності діяльності суб'єктів забезпечення національної безпеки [4, с. 23]. Зазначені фактори також негативно впливають на організацію процесів стратегічного планування.

З огляду на зазначене, визначена Законом України «Про національну безпеку України» система документів стратегічного планування у сфері забезпечення національної безпеки не може вважатися вичерпною.

Отриманий Україною досвід протистояння збройній агресії з боку Російської Федерації дозволяє стверджувати, що Стратегія національної безпеки України має бути більш гнучким інструментом задля реагування на реальні та потенційні загрози. Її основними недоліками є

суперечності, неузгодженість міжвідомчих повноважень, невідповідність міжнародним документам, невизначеність статусу окремих стратегічних документів [5, с. 83].

Процес стратегічного планування полягає у розробці послідовності дій щодо визначення мети діяльності, основних завдань суб'єктів, порядку розподілу ресурсів та ухвалення стратегічних рішень із зосередженням уваги на важливіших питаннях і проблемах. Забезпечення ефективності їх реалізації потребує координації діяльності та організації дієвої взаємодії між суб'єктами публічного управління [4, с. 5].

У системі документів стратегічного планування виокремлюють концепцію, доктрину та стратегію. Концепція як правило містить головну керівну концептуальну ідею та загальний задум управлінської діяльності. Доктрина включає наукове обґрунтування певної системи принципів та настанов. Стратегія передбачає обране серед альтернатив обґрунтоване рішення про шляхи та способи досягнення стратегічних цілей [4, с. 21]. Розробка стратегії також передбачає опрацювання плану її реалізації [4, с. 16].

Стратегічне планування створює підґрунтя для всіх подальших управлінських рішень. Процес стратегічного планування включає послідовність вибору пріоритетних цілей, проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення необхідних для досягнення стратегічних цілей ресурсів, аналіз альтернатив, вибір та реалізація стратегії, оцінка отриманих результатів [6, с. 267]. Процес планування має бути: орієнтований на довгострокові цілі; передбачати залучення всіх зацікавлених сторін; періодично адаптуватися до змін, що виявляються в процесі моніторингу та оцінки результатів діяльності [7].

У документах стратегічного планування можна виділити три вектори стратегічних цілей, що пов'язані з функціями окремих суб'єктів формування та реалізації державної політики, розвитком певної сфери діяльності, науково-технологічного та інших видів забезпечення діяльності. Всі вони мають бути узгоджені між собою [8, с. 83].

Теоретичними засадами визначення національних цілей є елементи тріади «національні цінності – національні інтереси – національні цілі». Саме необхідність досягнення національних цілей обумовлює пріоритети діяльності органів публічної влади, а також сил безпеки та оборони у сфері забезпечення національної безпеки [9, с. 43].

Основними функціями системи забезпечення та гарантування національної безпеки в усіх її сферах є: створення й підтримання у постійній готовності до дій сил безпеки та оборони, а також засобів гарантування безпеки; управління діяльністю суб'єктів системи забезпечення національної безпеки; забезпечення оперативності в діяльності органів державної влади, сил безпеки та оборони і органів місцевого самоврядування; участь у міжнародних системах безпеки; активне залучення інститутів громадянського суспільства до процесів забезпечення національної безпеки [9, с. 19].

Документи стратегічного планування у сфері забезпечення національної безпеки спрямовані на захист національних цінностей. На кожному історичному етапі розвитку держави відбувається їх переосмислення. Це істотно впливає на базові вимоги до побудови системи забезпечення національної безпеки. Цикли стратегічних змін викликають необхідність структурних змін в системі суб'єктів, періодичного дослідження динаміки стратегічних безпекових проблем та визначення шляхів щодо здійснення протидії реальним та потенційним загрозам у сфері забезпечення національної безпеки [4, с. 16].

З огляду на перебіг російської агресії проти України в Європейському Союзі відбувається перегляд підходів щодо розбудови європейської системи безпеки. Вживаються заходи щодо консолідації позицій європейських урядів, відбувається обговорення концепції стратегічної автономії з питань оборони, безпеки, економіки та політики [10, с. 17]. Тобто питання безпеки виходять далеко за рамки діяльності збройних сил та органів правопорядку європейських держав.

Слід зазначити, що основні функції управління (політико-адміністративні; економічні; соціальні; гуманітарні) породжуються основними завданнями публічного управління та спрямовані на зміцнення конституційно встановлених суспільних відносин, державного устрою. Вони визначають базові принципи функціонування механізмів публічного управління та

забезпечують захист прав і свобод громадян, стабільність міжнародного становища України [11, с. 253]. Зважаючи на зазначене, перелік обов'язкових для розробки стратегій у Законі України «Про національну безпеку України» має охоплювати всі сфери діяльності, що певним чином впливають на забезпечення національної безпеки.

На нашу думку, Закон України «Про національну безпеку України» має також передбачати обов'язковість опрацювання: Стратегії забезпечення інформаційної безпеки; Стратегії протидії інформаційно-психологічним операціям; Стратегії забезпечення національного спротиву та громадянської стійкості; Національної стратегії сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні; Стратегії розвитку міжнародній співпраці та формування позитивного іміджу України у світі; Стратегії подолання міграційної кризи, що спричинена агресією Російської Федерації та тимчасовою окупацією окремих територій України; Стратегії розвитку територіальних громад; Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату; Стратегії подолання демографічної кризи; Стратегії культурного розвитку населення України; Стратегії забезпечення правопорядку тощо.

Отже, структура документів стратегічного планування у сфері забезпечення національної безпеки має включати комплекс послідовно опрацьованих та узгоджених між собою концепцій, доктрин, стратегій та планів реалізації кожної стратегії. Вона має охоплювати всі основні функції управління, зокрема: політико-адміністративні; економічні; соціальні; гуманітарні. Вичерпний перелік стратегій, що стосуються забезпечення відповідних секторів національної безпеки та єдина технологія їх опрацювання мають бути зазначені у Законі України «Про національну безпеку України». Показники, критерії та індикатори, що можуть характеризувати стан забезпечення національної безпеки у відповідних сферах мають бути визначені на етапі опрацювання доктрин. Такий підхід дозволить підвищити контроль за діяльністю суб'єктів забезпечення національної безпеки.

Напрямом подальших досліджень може бути формування системи показників, критеріїв та індикаторів за відповідними секторами забезпечення національної безпеки.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text.
2. Термінологічний словник-довідник у сфері національної стійкості / Упор.: О. О. Резнікова, К. Є. Войтовський. Київ : НІСД, 2024. 80 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISS-book.2024.01.
3. Стратегія інформаційної безпеки : Указ Президента України від 28.12.2021 № 685/2021. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text.
4. Шипілова Л. М. Стратегічне планування у сфері національної безпеки: курс лекцій. Київ : ВПЦ «Київський університет», 2023. 143 с.
5. Ткачук Н. Стратегічне планування та стратегічний аналіз у сфері забезпечення національної безпеки. Юридичний вісник, 2021. № 4. С. 80-86. DOI: https://doi.org/10.32837/yuv.v0i4.2219.
6. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. *Scientific Journal Virtus*. 2019. № 35. С. 267-270.
7. Носань Н., Якименко Т., Панченко Р. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-16.
8. Науменко В. Д. Стратегічне планування як основний етап процесу стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Т. 34 (73) № 1. С. 80-86. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/15.
9. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування: вирішення проблем національної безпеки. Монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.

10. Перспективи формування нової європейської системи безпеки та місце в ній України : аналіт. доп. / Кол. авт. ; за ред. О. Александрова, М. Паламарчука. Київ : НІСД, 2025. 45 с. DOI: https://doi.org/10.53679/NISSanalytrep.2025.11.
11. Малиновський В. Я. Державне управління: навч. посібн. 3-тє вид. Київ : Атіка, 2009. 608 с.

УДК 351

Тетяна ЛАВРОВА
аспірантка кафедри права та публічного управління
Сумського державного педагогічного університету
імені А.С.Макаренка,
Tetyana LAVROVA
PhD Student of the Department of Law and Public Administration,
A. S. Makarenko Sumy State Pedagogical University

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ФОРМУВАННЯ КЛАСТЕРНОЇ МОДЕЛІ ЕКСТРЕНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ

PUBLIC ADMINISTRATION AS THE BASIS FOR FORMING A CLUSTER MODEL OF EMERGENCY MEDICAL CARE

Анотація. У тезах досліджується роль публічного управління у формуванні кластерної моделі екстреної медичної допомоги в Україні. Розглянуто сучасні підходи до організації системи екстреної медицини на засадах територіальної доступності, функціональної взаємодії та концентрації ресурсів [1; 2]. Особливу увагу приділено питанням оптимізації маршрутів пацієнтів, підвищення оперативності реагування та інтеграції закладів різних рівнів у єдину мережу [3]. Обґрунтовано, що кластерний підхід у публічному управлінні дозволяє підвищити ефективність реагування на невідкладні стани та забезпечити раціональне використання медичних ресурсів [1; 8].

Ключові слова: публічне управління, екстрена медична допомога, кластерна модель, система охорони здоров'я, медична логістика, госпітальні округи, управління ресурсами.

Abstract. The theses examine the role of public administration in the formation of a cluster model of emergency medical care in Ukraine. Modern approaches to organizing the emergency medical system based on territorial accessibility, functional interaction, and resource concentration are considered [1; 2]. Particular attention is paid to optimizing patient pathways, improving response efficiency, and integrating healthcare institutions at different levels into a unified network [3]. It is substantiated that the cluster approach in public administration enhances the effectiveness of responses to emergency conditions and ensures the rational use of medical resources [1; 8].

Keywords: public administration, emergency medical care, cluster model, healthcare system, medical logistics, hospital districts, resource management.

Система екстреної медичної допомоги є ключовим елементом системи охорони здоров'я, оскільки забезпечує своєчасне реагування на невідкладні стани та критичні випадки. В умовах реформування галузі в Україні актуалізується впровадження кластерного підходу до її організації [1; 6].

Кластеризація екстреної медичної допомоги передбачає формування функціонально та територіально пов'язаних мереж закладів охорони здоров'я, які забезпечують безперервний ланцюг надання медичної допомоги від місця події до спеціалізованого лікувального закладу [2]. Такий підхід дозволяє скоротити час доставки пацієнта, підвищити якість медичного втручання та знизити летальність у критичних станах [8].

Публічне управління відіграє визначальну роль у впровадженні кластерної моделі, оскільки саме органи державної влади забезпечують координацію між усіма учасниками системи екстреної медичної допомоги [1]. Це включає розподіл функцій між диспетчерськими службами, лікарнями інтенсивного лікування та службами швидкої медичної допомоги.

Важливим напрямом є формування госпітальних кластерів як елементів системи екстреної медичної допомоги, що забезпечують вертикальну інтеграцію закладів різного рівня [6]. Така

структура дозволяє оптимізувати використання ресурсів та підвищити ефективність маршрутизації пацієнтів [9].

Цифровізація є ще одним важливим інструментом підвищення ефективності системи. Використання електронних диспетчерських систем, GPS-моніторингу бригад швидкої допомоги та цифрових медичних даних сприяє скороченню часу реагування та підвищенню координації між підрозділами [7].

Окремо слід відзначити важливість міжвідомчої взаємодії, зокрема координації з системою цивільного захисту та службами надзвичайних ситуацій, що є критичним у випадках масових уражень населення та надзвичайних ситуацій [4].

Впровадження кластерної моделі екстреної медичної допомоги є одним із ключових напрямів модернізації системи охорони здоров'я України. Такий підхід дозволяє підвищити оперативність реагування, ефективність використання ресурсів та якість медичної допомоги [1; 8].

Публічне управління виступає центральним координаційним механізмом, що забезпечує інтеграцію всіх елементів системи екстреної медицини в єдину функціональну мережу [1]. Подальший розвиток потребує поглиблення цифровізації, удосконалення медичної логістики та розвитку госпітальних кластерів [6; 7].

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що впровадження кластерної моделі екстреної медичної допомоги є одним із найбільш перспективних напрямів модернізації системи охорони здоров'я України. Йдеться не лише про організаційні зміни, а про глибоку трансформацію всієї логіки функціонування екстреної медицини – від фрагментованої системи реагування до інтегрованої мережевої моделі, орієнтованої на швидкість, доступність і результативність надання допомоги [1; 6].

Ключовим результатом кластеризації є формування безперервного маршруту пацієнта, який забезпечує максимально швидке проходження всіх етапів медичної допомоги – від первинного виклику екстрених служб до доставки у профільний заклад. Це дозволяє суттєво зменшити часові затримки, що є критичним фактором при наданні допомоги у випадках інсультів, інфарктів, травм та масових уражень [2; 8].

Водночас ефективність кластерної моделі безпосередньо залежить від якості публічного управління, яке виконує координаційну, регуляторну та організаційну функції. Саме держава визначає архітектуру системи, забезпечує розподіл функцій між її елементами та створює умови для їхньої взаємодії. У цьому контексті публічне управління виступає не лише адміністративним інструментом, а й стратегічним механізмом забезпечення життєздатності системи екстреної медичної допомоги [1].

Окремо слід наголосити, що впровадження госпітальних кластерів сприяє підвищенню рівня функціональної інтеграції медичних закладів різних рівнів. Це дозволяє ефективніше використовувати кадрові, матеріальні та фінансові ресурси, а також формувати чітку ієрархію надання медичної допомоги. У результаті підвищується стійкість системи до кризових навантажень, включно з надзвичайними ситуаціями та воєнними викликами [6; 9].

Важливою складовою підвищення ефективності системи є цифрова трансформація екстреної медичної допомоги. Використання сучасних інформаційних технологій, зокрема систем геолокації, електронних диспетчерських платформ та цифрових медичних реєстрів, забезпечує підвищення швидкості реагування, оптимізацію маршрутів бригад та покращення координації між учасниками процесу [7].

Не менш значущим є розвиток міжвідомчої взаємодії, яка передбачає узгоджену роботу екстреної медичної служби, системи цивільного захисту та органів місцевого самоврядування. Такий підхід є критично важливим у випадках масових надзвичайних ситуацій, коли необхідна швидка мобілізація ресурсів різних секторів державного управління [4].

У стратегічній перспективі кластеризація екстреної медичної допомоги має стати основою побудови сучасної, гнучкої та стійкої системи реагування на невідкладні стани. Її подальший

розвиток повинен базуватися на поєднанні цифрових технологій, логістичної оптимізації та посилення інституційної спроможності органів публічного управління.

Таким чином, кластерний підхід не лише підвищує ефективність екстреної медичної допомоги, але й формує нову парадигму управління системою охорони здоров'я, орієнтовану на пацієнта, швидкість реагування та збереження життя як ключовий пріоритет державної політики.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я».
2. Закон України «Про екстрену медичну допомогу».
3. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення».
4. Закон України «Про правовий режим воєнного стану».
5. Постанова Кабінету Міністрів України щодо організації системи екстреної медичної допомоги.
6. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційні матеріали щодо розвитку системи екстреної медичної допомоги та госпітальних округів (2023–2025).
7. National Health Service of Ukraine (NHSU). Аналітичні звіти (2023–2025).
8. World Health Organization (WHO). Emergency Care Systems Framework.
9. World Bank. Ukraine Health System Emergency Care Assessment, 2024.
10. OECD. Health System Efficiency and Emergency Care Organization Review, 2024.
11. European Commission. Health Systems in Transition: Ukraine Report.
12. Shupyk National Healthcare University of Ukraine. Наукові праці з екстреної медичної допомоги.

Микола ЛІСНИЙ
аспірант Національного університету цивільного захисту України
Mykola LISNYI
Postgraduate Student at the National University of Civil Defense of Ukraine

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

STATE POLICY OF ENSURING NATIONAL SECURITY OF UKRAINE: MECHANISMS OF FORMATION AND IMPLEMENTATION

Національна безпека та захист національних інтересів завжди були і залишаються абсолютним пріоритетом для Української держави, оскільки саме вони є базовим фундаментом існування суверенітету та демократичного устрою. Протягом останніх років геополітична ситуація в Центрально-Східній Європі та світі зазнала кардинальних, незворотних змін внаслідок повномасштабної збройної агресії Російської Федерації, що обумовило необхідність докорінного переосмислення, постійного вдосконалення та оперативної адаптації основних напрямів державної політики у сфері безпеки та оборони. Проблеми національної безпеки сьогодні є надзвичайно складним, інтегральним та багатоаспектним явищем, яке вже давно вийшло за межі суто воєнного стримування і охоплює політичну, економічну, інформаційну, екологічну, енергетичну та суспільну сфери.

Як зазначають профільні вітчизняні дослідники та експерти у сфері стратегічних студій, багатовимірність сучасних безпекових викликів полягає у необхідності одночасного ведення ефективної, наступальної зовнішньої політики на світовій арені, спрямованої на консолідацію міжнародної коаліції, залучення фінансової допомоги та посилення санкційного тиску на агресора, а також підтримання високого рівня внутрішньої стабільності, всеохопної стійкості (резильєнтності) суспільства й психологічної згуртованості народу в умовах тривалого воєнного стану. Серед ключових чинників, що потребують особливої, безперервної уваги з боку органів державної влади при формуванні оборонної політики, варто виділити глобальну та регіональну нестабільність, яка була викликана руйнуванням Росією засадничих принципів міжнародного права та руйнацією архітектури безпеки на європейському континенті. Це потягнуло за собою масштабні економічні шоки, розрив звичних логістичних ланцюжків, міграційну кризу та безпрецедентне навантаження на систему державних фінансів. У зв’язку з цим головним вектором безпеки та ключовим довгостроковим напрямом політики України є безумовне забезпечення її геополітичних інтересів, що передбачає повне відновлення територіальної цілісності в межах міжнародно визнаних кордонів, деокупацію всіх загарбаних територій, зміцнення політичної стабільності, реінтеграцію населення та створення умов для сталого післявоєнного соціально-економічного розвитку і модернізації [4, с.158].

Сучасна система безпеки України є складною сукупністю оборонних, правових, фінансово-економічних та інформаційно-аналітичних заходів і механізмів, які консолідовано спрямовані на відсіч зовнішнім загрозам та захист конституційного ладу. Базовим документом, що визначає стратегічні цілі, принципи та загальні рамки цієї діяльності, є Стратегія національної безпеки України, яка регулярно оновлюється та деталізується відповідно до динамічних викликів часу. На відміну від агресивних, імперських доктрин країни-агресора, українські безпекові документи мають чітку оборонну та євроінтеграційну спрямованість і однозначно визначають стратегічний курс на набуття повноправного членства в Європейському Союзі та Організації Північноатлантичного договору (НАТО) як єдиний безальтернативний шлях гарантування національного суверенітету та цивілізаційного поступу суспільства.

Якщо попередні десятиліття української зовнішньої політики подекуди характеризувалися декларативною багатовекторністю, політичними коливаннями чи спробами розбудови так званих

прагматичних відносин на пострадянському просторі, то сучасні реалії повністю виключили Російську Федерацію та її найближчих сателітів, зокрема Республіку Білорусь, із переліку можливих партнерів чи суб'єктів діалогу. Російська Федерація на законодавчому рівні офіційно визнана головною воєнною, політичною та екзистенційною загрозою для національної безпеки України, а закріплення стратегічного євроатлантичного курсу безпосередньо в тексті Конституції України свідчить про остаточну й кардинальну переорієнтацію системи міжнародних відносин і векторів економічної та безпекової інтеграції. На сьогодні ситуація з протистоянням російській експансії перебуває у гострій, високоінтенсивній фазі, що вимагає від української дипломатії постійного залучення довгострокової міжнародної військово-технічної допомоги та максимального поглиблення стратегічного партнерства зі Сполученими Штатами Америки, Великою Британією, країнами ЄС, Канадою та Японією для безперебійного отримання сучасного озброєння, передових оборонних технологій, розвідувальних даних та прямої бюджетної підтримки. Водночас важливою метою держави при розробці та реалізації політики безпеки є диверсифікація дипломатичних зусиль, пошук нових точок дотику та суттєве зміцнення відносин із країнами Азії, Африки та Латинської Америки, які часто об'єднують під терміном Глобальний Південь. Це необхідно насамперед для широкого просування та міжнародної легітимізації української Формули миру, ізоляції агресора на майданчику Організації Об'єднаних Націй, а також для розбудови механізмів жорсткого моніторингу та недопущення обходу міжнародних санкцій проти Росії через треті країни. Розвиток відносин із цими державами розглядається насамперед у позитивному й взаємовигідному ключі через призму розширення експортних можливостей, зокрема у сфері глобальної продовольчої безпеки, де Україна продовжує відігравати роль критично важливого гаранта, попри всі намагання ворога заблокувати морські порти та знищити портову інфраструктуру. Торгово-економічна взаємодія з надійними партнерами сприяє не лише зміцненню внутрішньої фінансової системи, а й суттєвому посиленню позицій України на світовій арені в цілому, адже лише економічно стійка держава із розвиненою промисловістю володіє реальними можливостями фінансувати сектор оборони, забезпечувати армію та витримувати довготривале виснажливе протистояння.

Питання безпосередньої оборонної спроможності країни та захисту її державних кордонів наразі набуло екзистенційного характеру, оскільки загроза нашому суверенітету та самому праву українського народу на існування перейшла з категорії теоретичних міркувань у площину щоденної жорстокої реальності. Найважливішими та невідкладними цілями у сфері оборони є комплексна модернізація Збройних Сил України, Національної гвардії, Державної прикордонної служби та інших складових Сил оборони, прискорене впровадження стандартів НАТО у системи оперативного управління та зв'язку, реформа системи військової освіти, підвищення ефективності мобілізаційної готовності та розбудова сучасної, гнучкої системи цивільного захисту населення. У ситуації, що склалася, критично важливого та революційного значення набув розвиток вітчизняного оборонно-промислового комплексу (ОПК), який переорієнтувався на інноваційні рейки [1, с.17].

Пріоритет у державному оборонному замовленні тепер безальтернативно надається розробці та впровадженню нових технологій, таких як масове виробництво безпілотних літальних, наземних та морських роботизованих апаратів різних типів, розбудова потужних суверенних систем радіоелектронної боротьби та радіоелектронної розвідки, створення сучасних засобів протиповітряної та протиракетної оборони, а також швидка адаптація наявних зразків техніки радянського чи західного виробництва до реальних умов сучасного мережецентричного бою. Поряд із воєнними аспектами, внутрішня політика України також вимагає особливої уваги і реалізації системного комплексу заходів, спрямованих на консолідацію суспільства навколо ідеї державної незалежності, свободи, верховенства права та європейського вибору, а головним напрямом є об'єднання нації задля ефективного вирішення культурних, духовних та матеріальних завдань в умовах воєнного часу. Зважаючи на тривалу історичну політику русифікації, лінгвоциду та гуманітарної агресії, яку систематично проводив російський режим, для України захист української мови як єдиної державної, розвиток національної культури та

збереження правдивої історичної пам'яті є не просто питаннями ідеології, а прямими елементами національної самооборони і виживання. Держава встановила чіткий і безкомпромісний орієнтир на трансформацію національної системи освіти та виховання, яка має слугувати інструментом формування свідомого, патріотичного, правослухняного та критично мислячого громадянина, повністю інтегрованого в європейський культурний та науковий контекст. Найважливіша мета освітньої системи на всіх рівнях – від дошкільної до вищої – полягає в глибокому збереженні культурної спадщини, а також у популяризації досягнень вітчизняної науки, техніки та літератури. З цією метою впроваджуються та постійно вдосконалюються єдині державні стандарти та навчальні програми з історії України, української мови, літератури та предметів оборонно-патріотичного циклу, що дозволяє надійно захистити ціннісні орієнтири молоді від ворожих тоталітарних наративів, маніпуляцій та підступних спроб дезінформації. Варіативність чи невизначеність у цих засадничих питаннях гуманітарної сфери визнані такими, що можуть завдати прямої шкоди формуванню патріотичної свідомості у підростаючого покоління [3, с.15].

Окремою, надзвичайно комплексною проблемою, яка лежить на стику як внутрішньої, так і зовнішньої політики, є забезпечення інформаційної та кібербезпеки держави, оскільки надійний захист національного цифрового простору нині є одним із ключових напрямів, зважаючи на тотальну інформатизацію всіх сфер державного управління, економіки та повсякденного життя суспільства. Основні загрози в цій царині сьогодні полягають у скоординованому використанні ворогом передових ІТ-технологій з метою грубого втручання у внутрішні справи України, проведенні регулярних масованих кібератак на об'єкти критичної інфраструктури, енергетичні мережі, банківську систему та державні електронні реєстри, а також у здійсненні безперервних, професійно підготовлених інформаційно-психологічних операцій (ІПСО), спрямованих на посіяння паніки, розкол українського суспільства за мовними чи соціальними ознаками, зрив мобілізаційних заходів та тотальну дискредитацію військово-політичного керівництва країни і командування Збройних Сил [2, с.47].

Окрему, деструктивну загрозу становить стрімке поширення фейкових новин, недостовірної інформації та дестабілізаційних закликів через анонімні цифрові ресурси, іноземні платформи та соціальні мережі (зокрема через мережі Telegram-каналів), що за відсутності належної реакції може завдати серйозного удару по національній стійкості та внутрішній довірі в державі. Окрім того, серйозним викликом залишається забезпечення енергетичної безпеки в умовах цілеспрямованих ракетно-дронових ударів по об'єктах генерації та розподілу електроенергії, що змушує державу впроваджувати кардинально нові підходи до децентралізації енергосистеми та захисту паливно-енергетичного комплексу.

На сьогодні Українська держава у взаємодії із західними партнерами вживає рішучих та безпрецедентних заходів щодо протидії цим гібридним загрозам воєнного часу. Це виявляється у постійному цілодобовому моніторингу інформаційних мереж, оперативному блокуванні пропагандистських та шпигунських веб-ресурсів, активній роботі Центру протидії дезінформації та РНБО, підвищенні рівня кіберзахисту державних інформаційних систем за допомогою хмарних технологій, а також у суттєвому посиленні кримінальної відповідальності за колабораційну діяльність, державну зраду, коригування вогню ворога та інші злочини проти основ національної безпеки. Підбиваючи підсумок, варто наголосити, що державна політика України у сфері забезпечення національної безпеки та захисту національних інтересів формується в умовах найжорстокішої та найтехнологічнішої воєнної реальності XXI століття, коли країна змушена захищатися і вести боротьбу одночасно на багатьох взаємопов'язаних фронтах – від лінії бойового зіткнення до кіберпростору та дипломатичних кулуарів. Стратегія національної безпеки чітко визначає ті ключові орієнтири, цілі та завдання, від успішної реалізації яких безпосередньо залежить не просто вектор подальшого розвитку, а саме виживання нашої держави та збереження її незалежності. Послідовно реалізуючи комплексні заходи щодо розбудови армії, модернізації економіки, захисту інформаційного простору та зміцнення міжнародних альянсів, Україна демонструє здатність не лише вистояти проти колосального натиску на міжнародній арені, а й докорінно зміцнити свій внутрішній устрій, гарантуючи

абсолютну єдність, незламність та згуртованість українського народу заради спільної перемоги та безпечного майбутнього.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики : аналіт. доп. / [Потапенко В. Г., Павленко І. А., Нагірний В. М., Маляревський Є. В., Головка А. А.]. Київ : НІСД, 2025. 26 с. URL: https:// doi.org/10.53679/NISS-Analytrep (дата звернення: 10.06.2025).
2. Балановський Я. Національна безпека України: сутність і напрямки реалізації. Актуальні дослі-дження суспільних наук : матеріали X Всеукр. наук. конф., м. Умань, 28 берез. 2024 р. 2024. С. 45–51. URL: https://lib.lntu.edu.ua/sites/default/files/2024-04/МАТЕРІАЛИ%20X%20наукової%20конференції.pdf#page=46
3. Орел М.Г. Політична безпека як наукова категорія та мета системи державного управління у сфері політичної безпеки / М.Г. Орел // Держава та регіони. Серія: Державне управління: Науково-виробничий журнал / [за ред. О.В. Покатаєвої]. – Запоріжжя: КПУ, 2017. – № 2 (58). – С. 11-16.
4. Формування дієвих механізмів публічного управління у сфері національної безпеки в умовах впливу цифрових технологій: Монографія: С.М. Домбровська, Н.М. Карпеко, С.Г. Порока, В.М. Новак: НАУ «ХАІ», 2026. 257с.

УДК 351/354:352.07

Вікторія ЛІСНИЧА
Кандидат наук з державного управління,
Доцент кафедри документознавства та інформаційної діяльності,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
Viktoriya LISNYCHA
Candidate of Science in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Document Studies and Information Activities,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ВІДНОВЛЮВАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ

ENSURING TRANSPARENCY OF UKRAINE'S RENEWAL POLICY THROUGH PUBLIC CONTROL MECHANISMS

Відновлення України після повномасштабної війни потребує значних фінансових, матеріальних і людських ресурсів. Масштабне залучення міжнародної допомоги та реалізація численних проєктів відбудови актуалізують питання прозорості, підзвітності та ефективного використання коштів. У цих умовах особливого значення набуває громадський контроль як інструмент забезпечення демократичного врядування, запобігання корупції та підвищення ефективності управлінських рішень [1, с. 19–20].

Існуюча система громадського контролю стикається з низкою проблем: обмеженим доступом до інформації про окремі відновлювальні проєкти, недостатнім залученням громад до прийняття рішень, фрагментарністю моніторингових механізмів та складнощами здійснення контролю в умовах воєнного стану. Водночас міжнародні партнери наголошують на необхідності забезпечення високих стандартів прозорості та громадського нагляду за використанням коштів.

Питання громадського контролю розглядаються у працях українських науковців як важливий елемент демократичного врядування та взаємодії держави з громадянським суспільством [1]. Дослідження постконфліктного відновлення підкреслюють значення інституційної трансформації, залучення громад та міжнародної підтримки [2; 3]. Практичні аспекти моніторингу відновлювальних процесів, ризики корупції та механізми забезпечення прозорості аналізуються експертними організаціями, зокрема Transparency International Ukraine [4]. Важливими напрямами залишаються цифровізація громадського контролю [5], використання європейського досвіду громадської участі [6], посилення ролі інститутів громадянського суспільства [7] та вдосконалення механізмів контролю за міжнародною допомогою [8].

Варто проаналізувати механізми громадського контролю за реалізацією відновлювальної політики у повоєнній Україні та визначити шляхи підвищення їх ефективності.

Громадський контроль у сфері відновлення охоплює моніторинг діяльності органів влади, використання бюджетних і донорських коштів, якості виконання робіт та відповідності проєктів потребам населення. Він виступає важливим механізмом забезпечення легітимності державних рішень, підзвітності влади та раціонального використання ресурсів [9, с. 47].

Інституційну основу громадського контролю формують громадські ради, громадські організації, експертні платформи, медіа та ініціативні групи громадян. Громадські ради забезпечують участь громадянського суспільства у формуванні та моніторингу державної політики, а громадські організації здійснюють незалежний контроль за реалізацією проєктів відновлення, перевіряють якість робіт та виявляють випадки неефективного використання ресурсів [7, с. 69].

Важливим чинником підвищення ефективності контролю є цифровізація. Використання електронних платформ, відкритих даних, систем електронних закупівель та онлайн-моніторингу

дозволяє громадянам отримувати інформацію про перебіг відновлювальних проєктів, подавати звернення та контролювати використання коштів [5, с. 114].

Суттєвим викликом залишається забезпечення повного доступу до інформації про відновлювальні проєкти. Відсутність єдиної централізованої системи обліку та моніторингу ускладнює громадський нагляд і не дозволяє формувати цілісне бачення процесів відбудови. Водночас залучення місцевих громад через громадські слухання, консультації та механізми партисипативного управління сприяє врахуванню реальних потреб населення та підвищенню якості управлінських рішень [2, с. 156].

Міжнародний досвід постконфліктного відновлення свідчить про ефективність спеціалізованих моніторингових структур, які об'єднують представників влади, громадського сектору, експертів та міжнародних організацій. Такий підхід забезпечує координацію контрольних заходів, системний аналіз результатів та підготовку рекомендацій для органів влади [6, с. 81–82].

Особливого значення набуває розвиток партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Спільні механізми моніторингу, соціально відповідальна участь бізнесу у відновлювальних проєктах та підтримка громадських ініціатив сприяють підвищенню прозорості та ефективності відбудови [3, с. 145].

Таким чином, громадський контроль є невід'ємною складовою ефективної відновлювальної політики України. Його результативність залежить від належного нормативно-правового забезпечення, розвитку інститутів громадянського суспільства, цифровізації моніторингових процесів та конструктивної взаємодії між владою і громадськістю. Для посилення механізмів контролю доцільно створити єдину національну платформу відкритих даних про відновлення, розширити участь громад у прийнятті рішень, забезпечити професійну підготовку громадських моніторів та впровадити кращі міжнародні практики громадського нагляду за використанням ресурсів відбудови.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Бондар О. Г. Громадський контроль у системі публічного управління: теоретико-методологічні засади. Публічне управління та митне адміністрування. 2022. № 2(33). С. 18-24. DOI: https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-2-18-24
2. Відновлення та розбудова миру в постконфліктних суспільствах: світовий досвід і українські реалії : колективна монографія / за ред. С. В. Сьоміна. Київ : НІСД, 2022. 224 с.
3. Міжнародні стандарти відновлення та розбудови після конфлікту: адаптація до українського контексту : аналітична доповідь / С. І. Корнієвський, Л. М. Шангіна, О. В. Резнікова та ін. Київ : НІСД, 2023. 156 с.
4. Transparency International Ukraine. Громадський контроль за відновленням інфраструктури: виклики воєнного часу. Аналітична записка. Київ, 2023. 48 с.
5. Пухкал О. Г. Електронні інструменти громадського контролю в умовах цифровізації публічного управління. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2023. № 1. С. 112-119. DOI: https://doi.org/10.35432/1993-8330ayspm1.2023.255848
6. Шведа Ю. Р. Механізми громадської участі у процесах постконфліктного відновлення: європейський досвід. Науковий вісник Одеського регіонального інституту державного управління. 2022. № 2(14). С. 78-86.
7. Радченко О. В., Гончарук Н. Т. Прозорість і підзвітність у відновлювальній політиці: роль інститутів громадянського суспільства. Аспекти публічного управління. 2024. № 12(2). С. 67-76. DOI: https://doi.org/10.15421/152418
8. Чукут С. А. Інституційне забезпечення громадського контролю за використанням коштів міжнародної допомоги на відновлення. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 11. С. 89-95. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.11.89

9. Кравченко Т. А., Поляк О. В. Відновлення України: інституційні механізми та громадська участь. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. 2023. № 3. С. 45-52.

Андрій ЛЮБЧЕНКО
к.держ.упр., докторант кафедри публічного управління
та адміністрування Державного університету
інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ,
ORCID ID ORCID ID: 0009-0004-0246-7795
Andrii LIUBCHENKO
PhD in Public Administration, Doctoral Candidate,
Department of Public Management and Administration,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0009-0004-0246-7795

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ

MECHANISMS OF GOVERNMENTAL INTERACTION OF EXECUTIVE BODIES IN THE FIELD OF INTERNATIONAL INFORMATION POLICY

Постановка проблеми. Просування позитивного іміджу України на міжнародній арені є питанням загальнонаціонального значення. Водночас лише цілеспрямованими, скоординованими й послідовними зусиллями органів державної влади, місцевого самоврядування та широких кіл громадськості в межах єдиної «дорожньої карти» міжнародна інформаційна політика України може дати потужний результат і стати ефективним інструментом протидії російській агресії.

Виклад основного матеріалу. Останнім часом дослідники у галузі державного управління дедалі частіше звертаються до питань міжнародної інформаційної політики. Серед них варто виокремити М. Кужельного [1, с. 247], О. Пархоменко-Куцевіл [2, с. 146], О. Штирьову та Т. Вербу [3]. Водночас у сучасних реаліях і далі відчувається брак емпіричних та аналітичних досліджень з питань модернізації інституційного забезпечення системи державного управління у сфері міжнародної інформаційної політики України (далі – МІП).

Систему органів виконавчої влади України у сфері МІП на сьогодні можна охарактеризувати як децентралізовану, з недостатнім рівнем координації та взаємодії її учасників. Водночас уже сформовано два досить чіткі напрями розвитку:

- традиційне просування позитивного іміджу України у світі з опорою на принцип «м'якої сили»;

- забезпечення інформаційної безпеки України та активна протидія засобам гібридної й інформаційної війни з боку РФ та її проксі всіма доступними інструментами.

Інтенсивність глобалізаційних процесів на світовій арені зумовила потребу в забезпеченні більш жорсткої інституціональної стійкості державно-управлінських механізмів України, тобто їх здатності пристосовуватися як до неочікуваних кризових явищ, так і до завчасно передбачуваних довготривалих змін, сучасних можливостей та загроз. Головним інструментом забезпечення такої інституціональної стійкості, який дозволяє підтримувати оптимальний рівень рівноваги та ефективності інституціонального розвитку держави, є спроможність державних інститутів ефективно співпрацювати, забезпечувати реалізацію усталених процедур в умовах криз і здійснювати коригувальні поступові зміни в інституціональних нормах з метою кращого пристосування до сучасних умов суспільно-політичного та міжнародного життя країни.

На нашу думку, у частині модернізації доктринальних і концептуальних засад МІП органам виконавчої влади, дотичним до її розроблення та реалізації, необхідно постійно вдосконалювати інструменти своєї діяльності. Передусім ідеться про наступні ключові органи виконавчої влади, які опікуються питаннями МІП України.

1. Міністерство закордонних справ України [4], яке окрім активного позиціювання держави та бренду «Україна» за кордоном і проведення презентаційних заходів, що популяризують нашу

державу в інших країнах, має посилювати використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій та штучного інтелекту для забезпечення ефективного функціонування у своїй структурі центру або підрозділу оперативного аналізу закордонного інформаційного простору, залучення та мотивації експатріантів до створення і розвитку платформ для фахової дискусії про шляхи розвитку України, ініціювання та координації спільних проєктів з культурної дипломатії, а також налагодження бізнес-зв'язків із впливовими політичними та діловими спільнотами.

2. Міністерство культури України [5], яке покликано забезпечити формування та реалізацію державної інформаційної політики, зокрема у сферах державного іномовлення, стратегічних комунікацій і популяризації України у світі. Проте, значущого успіху на цьому напрямку до у вирішенні проблем МІП наразі не спостерігається. Однією із вагомих причин можна назвати проблеми з керівництвом та управлінням у сфері культури за рахунок коштів Державного бюджету України, на яких наголошували у Рахунковій палаті України за результатами аудиту Міністерства культури України [6]. Водночас ситуація може покращитись з початком повноцінної роботи Експертної ради з питань державної інформаційної політики, утвореної при Міністерстві культури України згідно із Наказом Мінкульту України від 06 квітня 2026 року, яка згідно до покладених на неї завдань: «опрацьовує, узагальнює та адаптує кращі міжнародні практики у сфері інформаційної політики» [7];

3. Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри України) [7] яке, попри відносно опосередковану роль у питаннях МІП є третім важливим органом виконавчої влади. Це зумовлено тим, що в сучасний період у системі законодавства України щодо міжнародної інформаційної політики потребують вирішення проблеми у сфері створення, поширення та використання інформації, зокрема:

- постійна адаптація і кореляція законодавства до нових умов суспільного розвитку, передусім пов'язаних із сучасними викликами й загрозами в інформаційній сфері;
- подальша концептуалізація законодавства в інформаційній сфері з урахуванням особливостей міжнародної інформаційної взаємодії;
- правова наукова розвідка, спрямована на визначення наслідків поглиблення діджиталізації медіа та поширення застосування штучного інтелекту у світі й в Україні.

Висновки та пропозиції.

1.Доцільним та нагальним є опрацювання відповідними суб'єктами владних повноважень можливості спільної розробки Міністерством закордонних справ України, Міністерством культури України, Міністерством цифрової трансформації України та прийняття Кабінетом Міністрів України Програми розвитку міжнародної інформаційної політики України (на відповідний період часу) та Положення про систему державного управління в сфері міжнародної інформаційної політики України.

2.Мінцифри України, як суб'єкт законодавчої ініціативи, має взяти на себе відповідальність за розробку, як законопроєктів, направлених на удосконалення норм діючого законодавства, так і підзаконних актів, які забезпечують ефективне застосування норм існуючого законодавства в сфері міжнародної інформаційної політики з урахуванням міжнародних інформаційних загроз та світового досвіду міжнародної інформаційної взаємодії.

3. Міністерство культури України у рамках співпраці з європейськими партнерами потребує впровадження ефективних практик у сфері міжнародної інформаційної політики та вдосконалення нормативного регулювання і механізмів багаторівневого контролю за проєктами, які реалізовуються із залученням грантів та за рахунок коштів Державного бюджету України.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА.

1. Кужельний М. Зовнішня інформаційна політика як інструмент захисту національної безпеки: український досвід // Історико-політичні проблеми сучасного світу : зб. наук. ст. 2016. № 33–34. С. 247.

2. Пархоменко-Куцевіл О. Проблеми забезпечення національної безпеки в умовах воєнного часу // Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 3. С. 146.
3. Штирьова О., Верба Т. Державне управління процесами міжнародного співробітництва України в сфері інформаційних відносин // Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. URL: https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1583.
4. Положення про Міністерство закордонних справ України : постанова Кабінету Міністрів України від 30 березня 2016 р. № 281. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/281-2016-%D0%BF#Text (дата звернення: 20.05. 2026).
6. Положення про Міністерство культури України : постанова Кабінету Міністрів України від 16 жовтня 2019 р. № 885. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/885-2019-%D0%BF#Text (дата звернення: 20.05. 2026).
7. Інформаційне повідомлення про виконання рішення Рахункової палати від 22.10. 2024 № 49-3 URL: https://rp.gov.ua/FinControl/FinReactions/?id=2454 (дата звернення: 22.05. 2026).
8. Наказ Міністерства культури України від 06 квітня 2026 року № 450 «Про утворення експертної ради з питань формування державної інформаційної політики при Міністерстві культури України» URL: https://mincult.gov.ua/wp-content/uploads/2026/04/nakaz_pro-utvorennya-ekspertnoyi-rady-1.pdf (дата звернення 20.05. 2026).
9. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : постанова Кабінету Міністрів України від 18 вересня 2019 р. № 856. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-п#Text (дата звернення: 20.05. 2026).

УДК 351

Артем ЛЯШУК
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика
Artem LIASHUK
PhD Student of the Department of Public Administration, Governance and Social Work Shupyk National Healthcare University of Ukraine named after P. L. Shupyk

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ КІБЕРЗАГРОЗ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

GLOBAL CYBER THREAT TRENDS IN THE HEALTHCARE SECTOR

Анотація. У тезах досліджуються глобальні тенденції кіберзагроз у сфері охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації медичних систем. Розглянуто основні типи кіберінцидентів у медичних установах, включаючи атаки на медичні інформаційні системи, витоки персональних даних пацієнтів та шкідливе програмне забезпечення [1; 3]. Особливу увагу приділено впливу кіберризиків на безперервність надання медичних послуг, безпеку пацієнтів та функціонування критичної інфраструктури [2]. Обґрунтовано необхідність впровадження комплексних систем кіберзахисту, міжнародних стандартів інформаційної безпеки та посилення державного регулювання у сфері кібербезпеки охорони здоров'я [4].

Ключові слова: кібербезпека, охорона здоров'я, кіберзагрози, цифровізація медицини, медичні дані, інформаційна безпека, критична інфраструктура.

Abstract. The theses examine global trends in cyber threats in the healthcare sector under conditions of digital transformation of medical systems. The main types of cyber incidents in healthcare institutions are considered, including attacks on medical information systems, patient data breaches, and malicious software [1; 3]. Particular attention is paid to the impact of cyber risks on the continuity of medical services, patient safety, and the functioning of critical infrastructure [2]. The necessity of implementing comprehensive cybersecurity systems, international information security standards, and strengthening state regulation in the field of healthcare cybersecurity is substantiated [4].

Keywords: cybersecurity, healthcare, cyber threats, digitalization of healthcare, medical data, information security, critical infrastructure.

Сучасна система охорони здоров'я дедалі більше залежить від цифрових технологій, електронних медичних записів, телемедицини та автоматизованих систем управління. Така цифрова трансформація значно підвищує ефективність медичних послуг, однак водночас створює нові кіберризики, які мають глобальний характер [1].

Однією з ключових тенденцій є зростання кількості кібератак на медичні установи, включаючи ransomware-атаки, фішингові кампанії та несанкціонований доступ до медичних баз даних. У міжнародній практиці зазначається, що медичний сектор є однією з найбільш уразливих галузей через високу цінність персональних даних пацієнтів [3].

Кіберзагрози у сфері охорони здоров'я безпосередньо впливають на безперервність надання медичних послуг. Порушення роботи лікарняних інформаційних систем може призвести до затримки лікування, неможливості доступу до історії хвороби пацієнтів та навіть до загрози життю у критичних випадках [2].

Важливою глобальною тенденцією є також збільшення атак на критичну інфраструктуру охорони здоров'я, особливо під час кризових ситуацій, зокрема пандемій або воєнних конфліктів. У таких умовах кіберзагрози можуть використовуватися як елемент гібридних впливів на систему державного управління [4].

Окрему увагу слід приділити проблемі витоку персональних медичних даних. Медичні інформаційні системи містять надзвичайно чутливу інформацію, яка може бути використана для

шахрайства, шантажу або незаконної комерційної діяльності. Це вимагає посилення нормативного регулювання та впровадження стандартів захисту даних [3].

У відповідь на зростання кіберризиків у світі активно впроваджуються комплексні системи кібербезпеки, які включають багаторівневий захист інформаційних систем, постійний моніторинг загроз та використання штучного інтелекту для виявлення аномальної активності [1; 4].

Глобальні тенденції розвитку кіберзагроз у сфері охорони здоров'я свідчать про посилення взаємозв'язку між цифровізацією медичних систем та рівнем їх уразливості. Чим більш технологічно розвиненою стає система охорони здоров'я, тим вищими стають вимоги до кібербезпеки.

Ефективне протидія кіберзагрозам потребує комплексного підходу, що включає технічні, організаційні та нормативні заходи. Особливе значення має міжнародна співпраця у сфері кібербезпеки, оскільки більшість загроз мають транскордонний характер.

Підсумовуючи результати дослідження, слід зазначити, що глобальні тенденції кіберзагроз у сфері охорони здоров'я формують нову реальність функціонування медичних систем, у якій цифровізація одночасно виступає як чинником розвитку, так і джерелом підвищених ризиків. Зростання залежності медичних установ від інформаційних технологій, електронних медичних записів та мережевих сервісів призводить до системного розширення поверхні кібератак, що робить сферу охорони здоров'я однією з найбільш уразливих критичних інфраструктур у світі [1; 3].

Одним із ключових висновків є те, що кіберзагрози у медичному секторі набувають комплексного характеру, поєднуючи фінансово мотивовані атаки (ransomware), кібершпигунство, атаки на ланцюги постачання програмного забезпечення та цілеспрямовані впливи на критичну інфраструктуру. Це означає, що традиційні підходи до інформаційної безпеки вже не є достатніми для забезпечення стабільності медичних систем [2].

Особливої уваги потребує вплив кіберінцидентів на безперервність надання медичних послуг. Уразливість лікарняних інформаційних систем може призводити до фактичної паралізації роботи медичних закладів, затримки діагностики та лікування, а також до ризиків для життя пацієнтів. Таким чином, кібербезпека у сфері охорони здоров'я повинна розглядатися не лише як технічна функція, а як складова національної безпеки та системи охорони життя і здоров'я населення [3].

Важливим є також те, що сучасні кіберзагрози мають транснаціональний характер. Це означає, що жодна країна не може ефективно протидіяти їм виключно на національному рівні. Необхідною умовою є міжнародна координація, обмін інформацією про загрози та спільна розробка стандартів кіберзахисту для медичного сектору [4].

Крім того, слід наголосити на недостатньому рівні кіберобізнаності персоналу медичних установ. Людський фактор залишається одним із найслабших елементів системи захисту, оскільки значна частина інцидентів пов'язана з фішинговими атаками, використанням слабких паролів та ненавмисними діями співробітників. Це підкреслює необхідність системного навчання медичного персоналу принципам кібергігієни [1].

На основі проведеного аналізу можна запропонувати комплексний підхід до підвищення рівня кіберстійкості системи охорони здоров'я, який включає кілька ключових стратегічних напрямів.

По-перше, необхідним є впровадження багаторівневої архітектури кіберзахисту медичних інформаційних систем. Така модель повинна включати сегментацію мереж, багатофакторну автентифікацію, постійний моніторинг подій безпеки та використання систем виявлення вторгнень на основі штучного інтелекту.

По-друге, доцільним є створення національної системи кіберзахисту у сфері охорони здоров'я, яка забезпечуватиме централізований моніторинг загроз, координацію реагування на інциденти та обмін інформацією між медичними закладами. Така система повинна інтегруватися у загальну державну архітектуру кібербезпеки критичної інфраструктури.

По-третє, важливим є запровадження обов'язкових стандартів кібербезпеки для всіх медичних установ, включаючи вимоги до захисту персональних даних пацієнтів, резервного копіювання інформації та планів відновлення після кібератак.

По-четверте, необхідно приділити особливу увагу розвитку людського капіталу у сфері кібербезпеки охорони здоров'я. Це передбачає регулярне навчання медичного персоналу, підготовку спеціалістів з медичної кібербезпеки та формування культури кібергігієни на всіх рівнях системи.

По-п'яте, стратегічно важливим є розвиток міжнародного партнерства, зокрема з Європейським Союзом та структурами НАТО у сфері кібербезпеки, що дозволить Україні інтегруватися у глобальну систему протидії кіберзагрозам та отримувати доступ до передових практик захисту критичної інфраструктури.

Таким чином, забезпечення кібербезпеки у сфері охорони здоров'я є стратегічним завданням державної політики, що визначає стійкість медичної системи в умовах цифрової трансформації. Ефективна протидія кіберзагрозам можлива лише за умови комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, нормативне регулювання, міжнародну співпрацю та розвиток людського капіталу.

У перспективі формування кіберстійкої системи охорони здоров'я має стати одним із ключових елементів національної безпеки, що гарантує безперервність надання медичної допомоги, захист персональних даних пацієнтів та стабільність функціонування критичної інфраструктури держави.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. World Health Organization (WHO). *Cybersecurity in Health Systems: Global Guidelines and Frameworks*, 2024.
2. European Commission. *Cybersecurity of Healthcare Systems in the EU*, 2024.
3. OECD. *Digital Health and Cyber Risk Management Report*, 2024.
4. ENISA (European Union Agency for Cybersecurity). *Threat Landscape for the Health Sector*, 2023.
5. National Institute of Standards and Technology (NIST). *Cybersecurity Framework for Healthcare Organizations*, 2023.
6. Міністерство охорони здоров'я України. Аналітичні матеріали щодо цифровізації та кібербезпеки в охороні здоров'я (2023–2025).

УДК 351

Назарій ЛЯШУК
аспірант кафедри управління охороною здоров'я
та публічного адміністрування Національного університету охорони
здоров'я України імені П.Л.Шупика
Nazariy LIASHUK
PhD Student of the Department of Healthcare Management and Public Administration
Shupyk National Healthcare University of Ukraine named after P. L. Shupyk

ІНСТИТУЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

INSTITUTIONAL SUPPORT FOR INDICATIVE PLANNING OF INVESTMENT PROJECTS IN THE PUBLIC GOVERNANCE SYSTEM

Анотація. У тезах досліджується інституційне забезпечення індикативного планування інвестиційних проєктів у системі публічного управління з акцентом на розподіл повноважень між різними рівнями влади. Розглянуто сутність індикативного планування як інструменту координації державної інвестиційної політики, що забезпечує узгодження стратегічних пріоритетів розвитку економіки та механізмів їх практичної реалізації [1; 2]. Особливу увагу приділено ролі центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інституцій розвитку у формуванні інвестиційного середовища [3]. Обґрунтовано, що ефективний розподіл повноважень є ключовою умовою підвищення результативності інвестиційних проєктів, забезпечення прозорості управлінських рішень та зміцнення фінансово-економічної стійкості держави [4].

Ключові слова: індикативне планування, інвестиційні проєкти, публічне управління, інституційне забезпечення, державна політика, розподіл повноважень, інвестиційний розвиток.

Abstract. The theses examine the institutional support for indicative planning of investment projects in the public governance system, with an emphasis on the distribution of powers among different levels of government. The essence of indicative planning is considered as a tool for coordinating state investment policy, ensuring alignment between strategic priorities of economic development and mechanisms for their practical implementation [1; 2]. Particular attention is paid to the role of central executive authorities, local self-government bodies, and development institutions in shaping the investment environment [3]. It is substantiated that an effective distribution of powers is a key condition for improving the efficiency of investment projects, ensuring transparency of managerial decisions, and strengthening the financial and economic stability of the state [4].

Keywords: indicative planning, investment projects, public administration, institutional support, public policy, distribution of powers, investment development.

Індикативне планування інвестиційних проєктів у сучасних умовах розглядається як важливий інструмент стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави. Воно дозволяє поєднати ринкові механізми з державним регулюванням, забезпечуючи узгодження інтересів держави, бізнесу та територіальних громад [1].

Інституційне забезпечення цього процесу передбачає формування чіткої системи розподілу повноважень між різними рівнями публічного управління. Центральні органи виконавчої влади визначають стратегічні пріоритети інвестиційної політики, формують нормативно-правову базу та забезпечують загальнодержавну координацію інвестиційних процесів [2].

На регіональному рівні органи місцевого самоврядування виступають ключовими суб'єктами реалізації інвестиційних проєктів, оскільки вони безпосередньо відповідають за

формування місцевих програм розвитку, залучення інвесторів та управління інфраструктурними проєктами [3].

Важливу роль у системі індикативного планування відіграють також інституції розвитку, які забезпечують фінансову, експертну та організаційну підтримку інвестиційних ініціатив. До них належать агентства регіонального розвитку, державні фінансові інститути та міжнародні організації [3; 4].

Ключовою проблемою сучасної системи індикативного планування є недостатня узгодженість між рівнями управління, що призводить до дублювання функцій, неефективного використання ресурсів та зниження результативності інвестиційної політики. Це потребує вдосконалення механізмів координації та впровадження принципів багаторівневого врядування [2].

Окремої уваги потребує питання цифровізації процесів індикативного планування, що дозволяє підвищити прозорість, аналітичну обґрунтованість та оперативність управлінських рішень. Використання цифрових платформ інвестиційного планування сприяє підвищенню ефективності взаємодії між учасниками інвестиційного процесу [4].

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що інституційне забезпечення індикативного планування інвестиційних проєктів є ключовим елементом ефективної державної інвестиційної політики. Його результативність безпосередньо залежить від чіткості розподілу повноважень між рівнями публічного управління та якості координаційних механізмів.

Ефективна модель індикативного планування має базуватися на принципах децентралізації, партнерства та субсидіарності, що дозволяє забезпечити баланс між стратегічним державним управлінням та локальними потребами розвитку.

Додатково слід підкреслити, що ефективність індикативного планування інвестиційних проєктів значною мірою залежить не лише від формального розподілу повноважень, але й від рівня інституційної зрілості кожного з рівнів публічного управління. У практичному вимірі це означає, що навіть за наявності нормативно визначених функцій центральних і місцевих органів влади, реальна результативність інвестиційної політики визначається здатністю інституцій до координації, комунікації та спільного прийняття рішень.

Суттєвим викликом залишається асиметрія управлінських можливостей між різними територіальними рівнями. Регіони та громади часто стикаються з обмеженим доступом до аналітичних даних, фінансових ресурсів і кваліфікованих кадрів, що ускладнює реалізацію інвестиційних проєктів у рамках індикативного планування. У результаті виникає дисбаланс між стратегічними державними пріоритетами та фактичною спроможністю їх реалізації на місцях [3].

Важливо також відзначити, що сучасна модель індикативного планування поступово трансформується від ієрархічної до мережевої. Це означає перехід до більш гнучких форм взаємодії між державою, бізнесом та інституціями розвитку, де ключову роль відіграють партнерські механізми, спільне фінансування та проєктний підхід. Така трансформація відповідає європейським практикам багаторівневого врядування та підвищує адаптивність системи до змін зовнішнього середовища [2].

Окремої уваги потребує питання підвищення прозорості та підзвітності процесів індикативного планування. Недостатній рівень відкритості інформації щодо відбору інвестиційних проєктів та розподілу ресурсів може знижувати довіру до інституцій публічного управління. У цьому контексті цифрові інструменти управління інвестиціями виступають не лише технологічним, але й антикорупційним механізмом, який дозволяє мінімізувати ризики суб'єктивних рішень та підвищити рівень суспільного контролю [4].

Важливим стратегічним напрямом є також посилення аналітичної складової індикативного планування. Використання сучасних методів прогнозування, сценарного аналізу та оцінки ефективності інвестиційних проєктів дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити більш раціональний розподіл ресурсів. Це особливо актуально в умовах обмеженості бюджетних можливостей та високої конкуренції за інвестиційні ресурси.

У перспективі розвиток системи індикативного планування має бути спрямований на формування єдиної інтегрованої платформи управління інвестиційними проєктами, яка об'єднає всі рівні публічного управління в єдиному інформаційно-аналітичному середовищі. Це дозволить забезпечити безперервний моніторинг реалізації проєктів, підвищити швидкість прийняття рішень та покращити узгодженість державної інвестиційної політики.

Таким чином, інституційне забезпечення індикативного планування інвестиційних проєктів слід розглядати як динамічну систему, що потребує постійного вдосконалення. Її розвиток має ґрунтуватися на поєднанні принципів децентралізації, цифровізації, партнерства та стратегічної координації, що в сукупності створює передумови для формування ефективної, прозорої та стійкої моделі публічного інвестиційного управління.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. OECD. *Strategic Investment Planning and Governance*, 2024.
2. World Bank. *Public Investment Management: Framework and Practices*, 2024.
3. European Commission. *Multi-Level Governance and Regional Development Policy*, 2023.
4. Міністерство економіки України. Аналітичні матеріали щодо інвестиційної політики та планування (2023–2025).
5. United Nations. *Public Administration and Investment Planning Guidelines*, 2023.

УДК 351

Олександр МАКАРЕНКО
здобувач магістратури кафедри управління охороною
здоров'я та публічного адміністрування
Національний університет охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика
Oleksandr MAKARENKO,
Master's Degree Candidate of the Department of Healthcare Management and Public Administration,
P. L. Shupyk National University of Health Care of Ukraine

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІНДИКАТИВНОГО ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

STATE REGULATORY MECHANISMS FOR INDICATIVE PLANNING IN THE SYSTEM OF INVESTMENT PROJECT IMPLEMENTATION

Анотація. У тезах досліджуються особливості державного регулювання впровадження індикативного планування у процесі реалізації інвестиційних проєктів. Розкрито сутність індикативного планування як інструменту стратегічного управління соціально-економічним розвитком держави та координації взаємодії між органами влади, бізнесом і громадськістю. Визначено основні механізми державного регулювання інвестиційної діяльності, спрямовані на підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів та забезпечення сталого економічного розвитку. Особливу увагу приділено питанням стратегічного прогнозування, формування інвестиційних пріоритетів, цифровізації процесів планування та розвитку державно-приватного партнерства. Обґрунтовано необхідність удосконалення механізмів індикативного планування як важливої передумови підвищення інвестиційної привабливості України та забезпечення ефективної реалізації проєктів розвитку.

Ключові слова: державне регулювання, індикативне планування, інвестиційні проєкти, інвестиційна політика, стратегічне управління, державно-приватне партнерство, економічний розвиток, публічне управління.

Abstract. The theses examine the specific features of state regulation in the implementation of indicative planning within the process of investment project realization. The essence of indicative planning is revealed as a tool of strategic management for the socio-economic development of the state and for coordinating interaction among public authorities, businesses, and civil society. The main mechanisms of state regulation of investment activity aimed at increasing the efficiency of investment resource utilization and ensuring sustainable economic development are identified. Particular attention is paid to strategic forecasting, the formation of investment priorities, the digitalization of planning processes, and the development of public-private partnerships. The necessity of improving indicative planning mechanisms is substantiated as an important prerequisite for enhancing Ukraine's investment attractiveness and ensuring the effective implementation of development projects.

Keywords: state regulation, indicative planning, investment projects, investment policy, strategic management, public-private partnership, economic development, public administration.

У сучасних умовах розвитку національної економіки важливого значення набуває формування ефективної системи державного регулювання інвестиційної діяльності. Особливої актуальності це питання набуває в контексті післявоєнного відновлення України, реалізації масштабних інфраструктурних програм та залучення міжнародних інвестиційних ресурсів. Одним із дієвих інструментів координації економічної політики держави та інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання виступає індикативне планування, яке дозволяє забезпечити узгодження стратегічних цілей розвитку держави з інтересами бізнесу та суспільства [1].

Індикативне планування є формою державного впливу на економічні процеси, що ґрунтується на використанні системи прогнозних показників, орієнтирів та індикаторів розвитку. На відміну від директивного планування, воно не передбачає обов'язковості виконання визначених показників суб'єктами господарювання, а створює умови для формування сприятливого середовища прийняття інвестиційних рішень. Основною метою індикативного планування є координація дій державних органів, приватного сектору та інших учасників економічних процесів для досягнення визначених стратегічних результатів [2].

В умовах структурної модернізації економіки України індикативне планування може стати важливим інструментом управління інвестиційними потоками та реалізації державної інвестиційної політики. Формування системи довгострокових індикаторів розвитку дозволяє визначати пріоритетні напрями інвестування, оцінювати потенційні ризики та забезпечувати концентрацію ресурсів на стратегічно важливих проєктах. Особливого значення набуває визначення галузевих і регіональних пріоритетів, які мають стати орієнтирами для державних і приватних інвесторів [3].

Одним із ключових механізмів державного регулювання впровадження індикативного планування є стратегічне прогнозування. Саме прогнозування дозволяє формувати обґрунтовані сценарії соціально-економічного розвитку та визначати перспективні напрями інвестиційної діяльності. Використання сучасних методів аналізу даних, економетричного моделювання та цифрових платформ значно підвищує якість прогнозних розрахунків і забезпечує об'єктивність прийняття управлінських рішень [4].

Важливою складовою механізму державного регулювання є нормативно-правове забезпечення процесів індикативного планування. Ефективне функціонування системи планування потребує чіткої регламентації процедур підготовки стратегічних документів, визначення відповідальності учасників планувального процесу та встановлення механізмів моніторингу виконання індикативних показників. Нормативна база повинна забезпечувати прозорість процедур, передбачуваність державної політики та стабільність умов реалізації інвестиційних проєктів [5].

Особливого значення набуває питання інтеграції індикативного планування з механізмами державно-приватного партнерства. У сучасних умовах значна частина інвестиційних проєктів реалізується за участю приватного капіталу, міжнародних фінансових організацій та донорських структур. Індикативні плани можуть виступати інструментом координації інтересів усіх зацікавлених сторін та забезпечувати узгодження інвестиційних рішень із пріоритетами державної політики [6].

Важливим напрямом удосконалення індикативного планування є цифровізація управлінських процесів. Створення єдиних інформаційно-аналітичних платформ дозволяє здійснювати моніторинг реалізації інвестиційних проєктів у режимі реального часу, оцінювати досягнення визначених показників та оперативно коригувати управлінські рішення. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості інвестиційної діяльності та мінімізації корупційних ризиків [7].

Для України особливо актуальним є використання індикативного планування в процесі післявоєнного відновлення. Значні обсяги міжнародної фінансової допомоги та інвестиційних ресурсів потребують ефективних механізмів координації та контролю їх використання. Система індикативного планування здатна забезпечити узгодженість реалізації інвестиційних проєктів із національними пріоритетами розвитку, визначеними в державних стратегіях та програмах відновлення [8].

Важливою умовою ефективності індикативного планування є впровадження сучасних механізмів оцінювання результативності інвестиційних проєктів. Використання системи ключових показників ефективності (KPI), індикаторів соціально-економічного впливу та механізмів незалежного аудиту дозволяє підвищити якість управління інвестиційними процесами та забезпечити досягнення запланованих результатів [9].

Таким чином, індикативне планування виступає важливим інструментом державного регулювання інвестиційної діяльності та забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку. Його впровадження сприяє підвищенню ефективності реалізації інвестиційних проєктів, забезпеченню координації між державою та приватним сектором, формуванню сприятливого інвестиційного клімату та досягненню стратегічних цілей розвитку держави. В умовах післявоєнного відновлення України значення індикативного планування як механізму державного регулювання суттєво зростає, оскільки саме воно здатне забезпечити ефективне використання інвестиційних ресурсів та прискорити процеси економічної модернізації.

Література

1. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV.
2. Закон України «Про інвестиційну діяльність» від 18.09.1991 № 1560-XII.
3. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» від 23.03.2000 № 1602-III.
4. Закон України «Про засади державної регіональної політики» від 05.02.2015 № 156-VIII.
5. Закон України «Про державно-приватне партнерство» від 01.07.2010 № 2404-VI.
6. Стратегія сталого розвитку України до 2030 року.
7. OECD. Strategic Planning and Policy Coordination in Public Governance. Paris: OECD Publishing, 2023.
8. World Bank. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4). Washington, D.C., 2025.
9. European Commission. Better Regulation Guidelines. Brussels, 2024.
10. Амоша О.І., Геєць В.М., Лібанова Е.М. Стратегічне планування соціально-економічного розвитку держави: теорія та практика. Київ: НАН України, 2021.

Олена МАТУСОВА
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова (м. Хмельницький, Україна)
Olena MATUSOVA
Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration
Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov (Khmelnytskyi, Ukraine)

ГРОМАДСЬКА АКТИВНІСТЬ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА : ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ ДІЯЛЬНОСТІ ГРОМАДСЬКИХ РАД

CIVIC ACTIVITY IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION OF SOCIETY: POTENTIAL FOR THE ACTIVITY OF PUBLIC COUNCILS

Підґрунтя оптимізації функціонування громадських рад знаходиться у площині громадянської активності. Тому увага до цього феномену, його розуміння і дослідження, з'ясування суспільної природи, передумов становлення і розвитку, чинників визначення рівня громадської активності, проблем і перешкод для реалізації є важливими кроками на шляху формування цілісної концепції інституалізації громадських рад в Україні на сучасному етапі.

Наявність чи відсутність громадянської активності є визначальним чинником того, чи може бути подолана відповідна перешкода. Інакше кажучи саме громадянська активність це та рушійна сила, потенційна енергія, що може здолати будь-який спротив і не тільки обійти зовнішні перепони, але і вирівняти та внутрішні диспропорції. Недарма вчені наголошують, що успішні реформи та ефективне публічне управління є неевентуальні, якщо певна «критична частка» соціуму не має належної громадянської компетентності й не проявляє громадянської та громадської активності, а сповідує ідеологію патерналізму [1].

Масштабні зміни у засобах та способах соціальної взаємодії не могли не вплинути на систему взаємного контролю суспільства та держави, включаючи контроль громадянського суспільства за державним апаратом. Щодо громадського контролю, який здійснюється громадянами за державним апаратом, то основним результатом цифровізації є включення заходів цивільного контролю до системи електронного документообігу. Однак, практично поза сферою правового регулювання залишається новий різновид цивільного контролю, який багато в чому виник завдяки соціальним мережам і месенджерам, який можна назвати масовим цивільним контролем.

Крім того, в контексті оптимізації діяльності громадських рад слід звернути увагу на можливість організації консультативних голосувань у соціальних мережах та месенджерах. На жаль, на сьогоднішній день більшість державних органів розглядають соціальні мережі виключно як майданчик для інформування своєї діяльності. Тим часом періодичні голосування в соціальних мережах дозволяють не лише отримати актуальну інформацію про настрої в суспільстві, а й побачити більш-менш точний розподіл кількох думок щодо відповідного питання. В ідеалі такі голосування мають проводити структури відносно незалежні від державного апарату, такі як громадські ради.

«Цифрова» координація контрольних заходів може мати позитивний вплив на діяльність громадських рад. Електронно-мережева координація діяльності громадських рад навряд чи може бути спеціально врегульована нормами права, проте вона може суттєво підвищити ефективність контролю за державним апаратом на цьому рівні. Зокрема, така координація дозволяє привернути увагу до будь-якого питання з одночасним проведенням заходів, що та скоригувати діяльність набагато швидше. Другий напрямок у розвитку діяльності громадських рад за допомогою цифрових технологій полягає у суттєвому зниженні витрат на оприлюднення результатів їх діяльності, доведення їх до загального відому, що сприятиме популяризації їх діяльності, отриманню широкої підтримки населення.

Наявний наразі потенціал громадянської активності має бути усвідомлений державою та спрямований у конструктивне русло в першу чергу участі громадян в діяльності громадських рад. Робота з громадською активністю має спрямовуватись на те, щоб суспільство бачило в громадських радах інструмент досягнення тих чи інших завдань. У цьому корисними можуть виявитись наступні заходи:

- висвітлення в суспільстві діяльності громадських рад та роз'яснення людям можливості приймати участь в них;
- залучення громадських рад до важливих проектів діяльності стихійних і неформальних видів громадянської активності, такі як різноманітні форми волонтерства,
- широка співпраця громадських рад із іншими формами громадської активності, демонстрація кращих практик,
- реагування громадськими радами на актуальні суспільні виклики, в тому числі підтримка соціального запиту на підвищення прозорості діяльності органів державної влади.

Наразі можливості соціальних мереж явно недостатньо використовуються в діяльності громадських рад, однак, ми пропонуємо поширити наступні практики:

- використання можливостей соціальних мереж для висвітлення діяльності громадських рад,
- запровадження голосувань і широких обговорень в групах в месенджерах, опитувань та голосувань громадян, отримання зворотного зв'язку від людей,
- проведення засідань в дистанційному форматі за допомогою онлайн-конференцій,
- організація обговорень і голосування онлайн, або у відповідних групах в месенджерах тощо.

Отже, ефективність діяльності громадських рад значною мірою залежить від рівня громадянської активності та використання сучасних цифрових технологій. Встановлено, що соціальні мережі, месенджери та інші цифрові інструменти створюють додаткові можливості для громадського контролю, комунікації з населенням і залучення громадян до процесів прийняття рішень. Удосконалення діяльності громадських рад доцільно здійснювати шляхом розширення співпраці з громадськістю, активізації інформаційної роботи, запровадження онлайн-обговорень, консультативних голосувань і дистанційних форм роботи, що сприятиме підвищенню ефективності громадського контролю та розвитку громадянського суспільства.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Цицик О. Громадянська активність як запорука підвищення дієздатності територіальних громад. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія: «Юридичні науки». 2020. № 4(28). С. 116-125.

Ігор МИХАЙЛЮК
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
наук. керівник: д.т.н., проф.Кузь М.В
Ihor MYKHAILIUK
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
Scientific supervisor: Doctor of Technical Sciences, Professor Kuz M.V

ВІЗУАЛІЗАЦІЯ ПОКАЗНИКІВ ЯКОСТІ ПРОГРАМНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НА ОСНОВІ ДЕРЕВ ЯКОСТІ ДЛЯ ПІДТРИМКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

VISUALIZATION OF SOFTWARE QUALITY INDICATORS BASED ON QUALITY TREES TO SUPPORT DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

Цифрова трансформація публічного управління є одним із ключових напрямів розвитку сучасної держави. В умовах активного впровадження електронного урядування, цифрових платформ взаємодії з громадянами та автоматизованих інформаційних систем особливого значення набуває забезпечення належного рівня якості програмного забезпечення. Саме програмні системи сьогодні становлять основу більшості цифрових сервісів органів державної влади, а їхня якість безпосередньо впливає на ефективність надання адміністративних послуг, рівень довіри громадян до державних інституцій та результативність управлінських процесів.

Важливим аспектом цифрової трансформації є можливість об’єктивного оцінювання якості програмного забезпечення. Однак сучасні інформаційні системи характеризуються складною структурою, значною кількістю функціональних компонентів та великою кількістю показників, які необхідно враховувати під час аналізу їх якості. Використання лише інтегральних оцінок часто не дозволяє визначити конкретні причини зниження ефективності системи або виявити проблемні компоненти, що потребують модернізації **[3, с. 8–12] .**

Питання оцінювання якості програмного забезпечення розглядалися у працях багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток моделей оцінювання якості зроблено в межах міжнародних стандартів серії SQuaRE, зокрема стандарту ISO/IEC 25010, який визначає основні характеристики якості програмного забезпечення. Водночас розвиток цифрових технологій та ускладнення програмних систем зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до представлення результатів оцінювання, які забезпечували б їхню наочність та зручність для прийняття управлінських рішень [2, p. 523–530].

Одним із перспективних напрямів є використання дерев якості для структурованого представлення характеристик програмного забезпечення. Дерева якості дозволяють відобразити взаємозв’язки між інтегральною оцінкою якості, окремими характеристиками та підхарактеристиками системи. Такий підхід забезпечує можливість багаторівневого аналізу та створює передумови для ефективної візуалізації результатів оцінювання **[3, с. 20–25].**

Відповідно до стандарту ISO/IEC 25010 [1] якість програмного забезпечення визначається сукупністю характеристик, серед яких функціональна придатність, продуктивність, сумісність, зручність використання, надійність, безпека, супроводжуваність та переносимість. Кожна з цих характеристик складається з набору підхарактеристик, які можуть оцінюватися окремими метриками. У результаті формується складна багаторівнева структура показників, аналіз якої потребує використання спеціалізованих засобів представлення даних.

Для вирішення цієї проблеми доцільним є використання моделі дерева якості QT-Tree (Quality Tension Tree) [5], яка дозволяє не лише відображати структуру показників якості, а й аналізувати їхній вплив на загальну оцінку системи. Особливістю даного підходу є врахування структурних взаємозв’язків між характеристиками якості та визначення критичних елементів, які найбільше впливають на кінцевий результат оцінювання.

У межах моделі QT-Tree кожен вузол дерева характеризується певним значенням показника якості та ваговим коефіцієнтом. Додатково можуть визначатися показники структурної напруженості та критичності вузлів [5]. Це дозволяє виявляти компоненти системи, які потребують першочергового вдосконалення, навіть у випадках, коли загальна оцінка якості залишається на прийнятному рівні.

Особливе значення такий підхід має для державних інформаційних систем та цифрових сервісів. Наприклад, система може демонструвати високий рівень функціональної придатності та продуктивності, однак містити критичні недоліки у сфері інформаційної безпеки або надійності. Використання інтегральної оцінки у такому випадку не дозволяє своєчасно виявити проблему, тоді як візуалізація структури дерева якості забезпечує швидке визначення проблемних вузлів та їхнього впливу на загальний результат **[3, с. 24–29].**

Візуалізація показників якості може здійснюватися за допомогою інтерактивних дерев, графів або ієрархічних діаграм. При цьому кольорове кодування вузлів дозволяє відображати рівень відповідності вимогам якості, а розміри або товщина зв'язків можуть характеризувати вагомість окремих характеристик. Такий підхід суттєво спрощує сприйняття результатів оцінювання та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Важливою перевагою використання дерев якості є підвищення прозорості процесу оцінювання. Керівники органів державної влади, фахівці з цифрової трансформації та розробники інформаційних систем отримують можливість аналізувати не лише кінцевий результат оцінювання, а й структуру його формування. Це сприяє більш ефективному плануванню модернізації програмного забезпечення та раціональному розподілу ресурсів під час реалізації проєктів цифровізації.

Крім того, використання візуальної аналітики на основі дерев якості створює передумови для побудови систем моніторингу стану цифрових сервісів у режимі реального часу. Це дозволяє оперативно реагувати на зміни показників якості, прогнозувати можливі ризики та забезпечувати безперервне вдосконалення інформаційних систем публічного сектору.

Отже, використання дерев якості для візуалізації показників якості програмного забезпечення є ефективним інструментом підтримки процесів цифрової трансформації публічного управління. Застосування ієрархічних моделей, побудованих відповідно до вимог стандарту ISO/IEC 25010 та реалізованих у межах підходу QT-Tree, забезпечує наочне представлення структури показників якості, виявлення критичних компонентів інформаційних систем і визначення напрямів їх подальшого вдосконалення. Запропонований підхід сприяє підвищенню прозорості оцінювання програмного забезпечення, покращенню обґрунтованості управлінських рішень та може бути використаний під час моніторингу й модернізації державних інформаційних систем, платформ електронного урядування та цифрових публічних сервісів. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення інтерактивних засобів візуальної аналітики для автоматизованого аналізу показників якості програмного забезпечення в інформаційних системах публічного сектору.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. ISO/IEC 25010:2023 Systems and software engineering – Systems and software Quality Requirements and Evaluation (SQuaRE) – Product quality model. Geneva : International Organization for Standardization, 2023.
2. Sommerville I. Software Engineering. 10th ed. Boston : Pearson Education, 2016. 810 p.
3. Кузь М. В. Методологія оцінки якості програмного забезпечення // Науково-технічні дослідження у галузі інформаційних технологій : колективна монографія / за заг. ред. М. В. Кузя. Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г. М., 2022. Т. 1. С. 6–36.
4. Кузь М. В., Заміховський Л. М., Шульга В. А., Кузь Г. М. Якість природного газу : монографія. Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г. М., 2023. Т. 1. 124 с.

5. Михайлюк І. І. Метод візуалізації результатів оцінювання якості програмного забезпечення на основі моделі QT-Tree [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://academhub.com/uk/metod-vizualizatsiyi-rezultativ-otsinyuvannya-yakosti-prohramnoho-zabezpechennya-na-osnovi (дата звернення: 08.06.2026).

УДК 352: (075.8)

Анастасія МОЛОТОРЕНКО
здобувачка вищої освіти четвертого курсу
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
Anastasiia MOLOTORENKO
Fourth-year Bachelor Student
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ

MECHANISMS FOR ENSURING THE TRANSPARENCY OF PUBLIC AUTHORITIES' ACTIVITIES

Постановка проблеми. Трансформація сучасної архітектури публічного управління в Україні відбувається в умовах безпрецедентних зовнішніх та внутрішніх викликів. Прозорість і відкритість органів публічної влади наразі виступають не просто формальними атрибутами демократичного устрою, а базовими, фундаментальними характеристиками ефективного врядування (Good Governance). Від рівня інституційного розвитку цих механізмів безпосередньо залежить загальна якість адміністративних процесів, мінімізація системних корупційних ризиків, а головне - рівень суспільної довіри громадян до державних інститутів [7, с. 29].

В умовах триваючого правового режиму воєнного стану, зумовленого повномасштабною збройною агресією проти України, парадигма забезпечення транспарентності зазнала суттєвих деформацій. Виникла об'єктивна управлінська дилема та очевидний суспільно-політичний парадокс: з одного боку, безпекові інтереси та захист критичної інфраструктури вимагають обмеження доступу до певних масивів інформації, а з іншого - саме відкритість та підзвітність влади є ключовою умовою збереження внутрішньої легітимності, національної консолідації та тривалої підтримки з боку міжнародних партнерів [4, с. 25].

Водночас процеси глобальної цифровізації сформували технологічний підхід до реалізації принципів відкритості. Проте, як засвідчує вітчизняна практика, реальний стан прозорості державного апарату часто виявляється значно нижчим за нормативно задекларовані стандарти. Цей розрив між правовим регламентом та повсякденною адміністративною практикою актуалізує потребу комплексного переосмислення наявних механізмів публічного управління [6].

Виклад основного матеріалу. У понятійно-категоріальному апараті науки публічного управління категорії «прозорість» та «відкритість» влади часто використовуються як синоніми, що є методологічною помилкою. Системний аналіз доводить, що прозорість є переважно статичною (пасивною) властивістю системи, яка відображає ступінь видимості внутрішніх процесів для зовнішнього спостерігача на трьох ієрархічних рівнях: інформаційному (доступ до документів), процедурному (розуміння алгоритмів прийняття рішень) та структурному (чіткість розподілу повноважень) [9, с. 68]. Натомість відкритість - це динамічна, проактивна характеристика, яка передбачає не лише оприлюднення інформації, а й реальну готовність владних суб'єктів до двостороннього діалогу із соціумом, інтеграцію інститутів громадянського суспільства у процеси розробки та моніторингу публічної політики. Юридичним стрижнем, що інтегрує ці поняття у нормативне поле, виступає категорія транспарентності [7, с. 31].

Протягом останнього десятиліття в Україні було розгорнуто масштабну законотворчу роботу, в результаті якої сформовано одну з найпрогресивніших у Східній Європі правових баз у сфері відкритості. Вона спирається на базові положення Конституції України, Закони України «Про доступ до публічної інформації», «Про запобігання корупції», «Про захист викривачів» та міжнародні зобов'язання, зокрема Конвенцію Ради Європи про доступ до офіційних документів (Конвенція Тромсо).

Проте функціональний аналіз чинного законодавства виявляє низку деструктивних прогалин. Зокрема, у вітчизняному правовому полі відсутні дієві та невідворотні санкції за

безпідставну відмову у наданні інформації розпорядниками. Окрім того, в умовах воєнного стану зафіксовано численні факти надмірного, невиправданого обмеження доступу до даних під прикриттям безпекових інтересів, які жодним чином не проходять легітимний «трискладовий тест» на пропорційність та суспільну значущість [2].

Матеріально-технічний фундамент сучасної системи транспарентності складає розгалужена інфраструктура електронного урядування (e-Government). Її ключовими вузлами є: Єдиний державний порталі відкритих даних (data.gov.ua), що забезпечує глобальний доступ до машинозчитуваних масивів інформації; Реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави, під адмініструванням НАЗК; багатофункціональна екосистема «Дія»; а також електронна система публічних закупівель ProZorro [10, с. 102].

Головна управлінська перевага тотальної цифровізації послуг полягає у радикальному деструктурованому впливі на джерела побутової корупції - алгоритмізація процесів дозволяє повністю нівелювати безпосередній дискреційний контакт між громадянином (або бізнесом) та державним службовцем [8, с. 45].

Разом з тим, технологічна оптимізація сама по собі автоматично не трансформує закриту бюрократичну культуру. Більше того, стрімке впровадження GovTech-рішень породило нові специфічні загрози та обмеження:

Поглиблення цифрового розриву (digital divide) між різними демографічними та регіональними групами населення, що веде до інформаційної ексклюзії вразливих верств.

Ефект «алгоритмічної непрозорості» (чи «чорної скриньки»), коли логіка прийняття рішень автоматизованими системами стає незрозумілою як для пересічних громадян, так і для самих управлінців.

Критичне зростання кіберзагроз та ризиків витоку персональних даних з державних реєстрів під дією ворожих хакерських атак [6].

Важливим контуром забезпечення прозорості є зовнішній цивільний контроль, який реалізується через незалежний громадський моніторинг з боку інститутів громадянського суспільства (таких як Transparency International Ukraine, центр DEJURE, Чесно та ін.) та розслідувальну діяльність незалежних мас-медіа [4, с. 25]. Державні органи, реагуючи на нові медіа-тренди, значно диверсифікували свої комунікаційні канали, перенісши основну активність з архаїчних офіційних веб-сайтів у простір соціальних мереж та месенджерів (зокрема, Telegram та Facebook).

Проте в цій моделі комунікації чітко діагностується деструктивний феномен «асиметричної прозорості». Він виявляється у тому, що органи влади демонструють високу мобільність та відкритість при висвітленні власних досягнень, успішних кейсів чи отриманні міжнародної допомоги, але стають абсолютно герметичними та комунікаційно пасивними, коли виникає об’єктивна потреба публічного обговорення внутрішніх управлінських помилок, неефективного використання бюджетних коштів чи гучних кадрових скандалів.

Додатково слід констатувати високу адаптивність корупційних практик до прозорого цифрового середовища. Емпіричний аналіз показує, що відкритість даних не знищує корупцію, а змушує її еволюціонувати. Наприклад, у сфері публічних закупівель неформальні тіньові змови повністю змістилися зі стадії безпосереднього проведення торгів у системі ProZorro (де процес максимально автоматизовано) на етап дотендерної підготовки (формування завідомо дискримінаційних, вузькоспеціалізованих технічних специфікацій під конкретного постачальника) та на етап посттендерного виконання (через укладання додаткових угод, маніпуляції з обсягами та штучне завищення цін на етапі приймання робіт) [1].

З метою подолання виявлених деформацій, інституційного зміцнення системи державного управління та відновлення високого рівня суспільної довіри до інститутів влади, пропонується довгострокова стратегія реформування за такими ключовими векторами [2; 5, с. 14]:

Ліквідація декоративної транспарентності. Необхідно забезпечити жорстку відповідність між задекларованими принципами та реальними діями розпорядників інформації. Це вимагає

впровадження нормативного обов'язку для керівників усіх рівнів публікувати щорічні інтегровані звіти про діяльність, що мають проходити незалежний зовнішній аудит [3, с. 390].

Глибока реформа кадрового потенціалу. Прозорість процедур не працюватиме без носіїв нової управлінської культури. Необхідно перезапустити систему конкурсного відбору на публічну службу на основі меритократії та чітких профілів компетентностей, запровадити реальну майнову відповідальність за порушення загальних етичних кодексів та забезпечити конкурентну заробітну плату для усунення базової матеріальної мотивації до корупційних дій.

Розширення партисипативних практик. Слід масштабувати успішний досвід громадського та партисипативного бюджетування на рівень центральних органів влади та великих державних цільових програм, а також нормативно закріпити обов'язковість проведення електронних публічних консультацій із громадськістю перед прийняттям будь-яких суспільно значущих рішень з фіксацією персональної відповіді чиновника на кожну відхилену пропозицію [5, с. 15].

Гарантування реальної незалежності контрольних інституцій. Потрібно забезпечити абсолютну фінансову та операційну автономію органів судової влади, Рахункової палати України, НАЗК та інституту Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, що унеможливить політичний тиск на них з боку виконавчої гілки влади.

Інклюзивна цифровізація за принципом Plain Language. Усі урядові електронні сервіси та інтерфейси державних реєстрів мають бути модернізовані з урахуванням концепції «універсального дизайну» та принципу «простої мови» (відмова від складної юридичної та бюрократичної термінології), що дозволить подолати цифрове виключення та зробить державні процеси зрозумілими для кожної верстви населення [8, с. 47].

Абсолютна фінансова прозорість публічного сектору. Необхідно запровадити практику обов'язкової публікації інтерактивних «бюджетів для громадян» на регіональних та центральному рівнях, а також законодавчо ліквідувати всі наявні штучні виключення, які дозволяють державним та комунальним підприємствам уникати проведення своїх комерційних закупівель через прозору систему ProZorro [1].

Глобальна культурна трансформація суспільства та апарату. Формування стійкого суспільного імунітету до корупції через впровадження символічних актів високої політичної відповідальності лідерів (наприклад, інститут негайної добровільної відставки посадовця у разі виникнення обґрунтованих публічних підозр щодо його доброчесності), паралельно із системним антикорупційним вихованням та підвищенням правової грамотності громадян, починаючи з системи базової середньої та вищої освіти [2].

Висновки і пропозиції. У ході проведеного наукового дослідження було реалізовано всебічний, комплексний аналіз сучасного стану та системних викликів функціонування механізмів забезпечення прозорості діяльності органів влади в Україні під одночасним критичним впливом двох потужних факторів: тотальної цифровізації управлінських процесів та специфічних обмежень правового режиму воєнного стану.

Доведено, що ключовою деструктивною перешкодою на шляху побудови сучасного, ефективного та підзвітного апарату державного управління є так звана «декоративна прозорість» - небезпечне явище, за якого органи публічної влади формально виконують мінімальні законодавчі вимоги щодо оприлюднення інформації, але при цьому повністю нівелюють реальну підзвітність суспільству та уникають змістовного діалогу з громадянами [9, с. 70].

Запропонований у роботі архітектурний комплекс правових, технологічних, організаційних та соціокультурних рекомендацій спрямований на системне подолання розриву між чинним нормативним регламентом та наявною адміністративною практикою. Практична реалізація зазначених пріоритетів дозволить забезпечити стале, довгострокове зростання рівня інституційної довіри громадян до держави, значно підвищить інвестиційну привабливість країни у постдокументальний період відновлення та сформує надійні інструменти для превентивного запобігання будь-яким новим формам корупційних проявів у системі публічної влади.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Адміністративно-правові процедури в системі публічних закупівель. Науковий часопис Українського державного університету імені Михайла Драгоманова. Серія 18: Право. 2025. Вип. 45. URL: https://enpuir.udu.edu.ua/entities/publication/b79f0d74-84f8-400f-a4b3-198d8297fb46 .
2. Антикорупційна політика України: виклики та перспективи. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2025. URL: http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/330135
3. Войтенко О., Шульц С., Білик І., Капленко Г. Прозорість як чинник економічного зростання territorialних громад в Україні. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2022. Т. 5, № 46. С. 387–397. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46. 2022.3879.
4. Гжибовська Т. Громадський контроль як механізм впливу на діяльність органів публічної влади в умовах воєнного стану. Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічних студій. 2024. Вип. 54. С. 25. URL: https://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/54_2024/25.pdf
5. Голик Ю. Ю. Принцип підзвітності та відповідальності органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації влади: міжнародно-правове регулювання. Київський часопис права. 2023. № 1. С. 11–16. URL: http://kyivchasprava.kneu.in.ua/index.php/kyivchasprava/article/view/245
6. Державна політика у сфері відкритих даних в Україні. Публічна політика і державне управління в умовах війни. 2025. URL: https://jppasa.donnu.edu.ua/article/view/17166
7. Комарова К., Ковальчук Н. Ключові принципи забезпечення транспарентності в діяльності органів місцевого самоврядування. Аспекти публічного управління. 2021. Т. 9, № 2. С. 28–34. DOI: https://doi.org/10.15421/152115.
8. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне врядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. Аспекти публічного управління. 2023. Т. 11, № 3. С. 43–49. DOI: https://doi.org/10.15421/152334.
10. Усмонова С. Т. Поняття «відкритість» та «прозорість» влади в контексті розвитку законодавства та громадянського суспільства в Україні. Держава та регіони. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 4. С. 66–72. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2022/10.pdf
11. Цифрова трансформація уряду України, відкриті дані (open data) та електронні послуги. Public Administration and Regional Development. 2021. № 1. С. 97–123. URL: https://www.researchgate.net/publication/352176090

Юлія МОНАСТИРСЬКА
Здобувачка першої (бакалаврської) вищої освіти, четвертий рік навчання,
освітня програма «Публічне управління та адміністрування»
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м.Київ
Yuliia MONASTYRSKA
a bachelor student,
the fourth year of study,
Educational program «Public Management and Administration»
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОПТИМІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ

ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT AS A TOOL FOR OPTIMIZING MANAGEMENT PROCESSES

Постановка проблеми. Цифрова трансформація публічного управління змінює не лише технічну сторону роботи з документами, а й саму логіку організації управлінської діяльності. Органи влади дедалі частіше змушені шукати відповіді на запитання, як прискорити рух інформації, зменшити кількість ланок погодження й водночас не втратити контроль над виконанням рішень. Саме в цьому контексті електронний документообіг перестає бути суто технічним питанням – він стає елементом ширшої стратегії підвищення управлінської ефективності.

Практика свідчить, що значна частина управлінських збоїв має не стратегічну, а процедурну природу. Затримки в погодженні, дублювання інформації, надлишок паперових процедур, ускладнена міжвідомча взаємодія – усе це знижує результативність роботи установ незалежно від рівня компетентності їхніх керівників. Усунення цих вузьких місць через цифровізацію документообігу є не розкішшю, а нагальною потребою.

Водночас впровадження електронних систем не завжди приносить очікуваний ефект. Фрагментарна цифровізація окремих процедур, несумісність інформаційних систем різних відомств, нерівномірна цифрова підготовка персоналу – ці проблеми здатні нівелювати навіть добре продуманий технічний проект. Відтак питання полягає не просто в тому, чи впроваджувати електронний документообіг, а в тому, як забезпечити його системне й ефективне функціонування.

Виклад основного матеріалу. Питання ефективності роботи з документами набуває дедалі більшої актуальності в умовах, коли обсяги інформації, якою оперують установи, зростають швидше, ніж традиційні механізми її опрацювання встигають адаптуватися. Електронний документообіг у цьому контексті – це не просто технічне рішення на заміну паперу, а якісно інша модель організації управлінської діяльності.

Дослідники Т. Королюк, Н. Кравчук та І. Карп пов’язують ефективність організації напряму зі швидкістю руху інформації та якістю документних потоків [1, с. 82]. Якщо перенести цю думку на практичний рівень, стає очевидним: затримка в доступі до документа – це не просто незручність, а реальна перешкода для прийняття своєчасного управлінського рішення. Тут електронний документообіг дає відчутний виграш – інформація від виконавця до керівника надходить фактично миттєво, а не через кілька ланок паперового погодження.

В. Політанський розглядає електронний документообіг як систему, що інтегрує правові, організаційні та технічні компоненти [2, с. 24]. Ця позиція важлива тим, що знімає спрощене уявлення про автоматизацію як суто програмне питання. Насправді програмне забезпечення – лише один із елементів; без відповідного нормативного підґрунтя й налагоджених організаційних

процедур навіть найсучасніша система документообігу працюватиме неефективно. Отже, впровадження потребує комплексного підходу, а не точкових технічних рішень.

Окремо варто зупинитися на контролі виконання – одному з найвразливіших місць традиційного управління. О. Білик зазначає, що сучасні системи електронного документообігу забезпечують відстеження руху документа на кожному етапі, що безпосередньо підвищує виконавську дисципліну і робить управлінські процедури більш прозорими [3, с. 41]. Це справді принципова зміна: коли керівник бачить, на якому кроці «застряг» документ і хто несе за це відповідальність, мотивація дотримуватися строків суттєво зростає. Автоматизований контроль усуває потребу в окремих нагадуваннях і перевірках – система фіксує порушення сама.

Централізоване зберігання документів та швидкий доступ до актуальної інформації змінюють і саму якість управлінських рішень. Керівник, який має перед собою повну картину стану справ, а не розрізнені паперові довідки, здатний аналізувати ситуацію точніше й приймати більш обґрунтовані рішення. Зменшується ймовірність помилок, пов’язаних із неповнотою або застарілістю даних, – а це один із найпоширеніших джерел управлінських прорахунків.

Не менш важливий економічний вимір. Л. Прокопець, К. Сторцун та Г. Чуса фіксують скорочення витрат на друк, копіювання й архівне зберігання як один із вимірних наслідків переходу на електронний документообіг [4, с. 88]. Однак справжній виграш – не лише у грошах, а й у вивільненому робочому часі, який раніше йшов на рутинні операції. Цей ресурс може бути спрямований на завдання, що справді вимагають аналітики й людської уваги.

Разом із тим було б некоректно ідеалізувати процес цифровізації документообігу. Серед реальних перешкод – нерівномірне технічне оснащення установ, необхідність постійного оновлення систем і підвищення цифрових компетенцій персоналу. Окремою й дедалі гострішою проблемою стає кібербезпека: що більше чутливої інформації зосереджується в електронному середовищі, то вищими є ставки у разі витоку або несанкціонованого доступу до даних.

Підсумовуючи, можна стверджувати: електронний документообіг є одним із тих інструментів, де технічний прогрес і управлінська логіка збігаються. Він не просто пришвидшує рух документів – він змінює саму архітектуру інформаційної взаємодії всередині організації. Подальший розвиток таких систем, якщо він супроводжуватиметься відповідними організаційними та правовими змінами, має реальний потенціал для підвищення якості публічного управління загалом.

Висновки і пропозиції. Проведене дослідження підтверджує, що електронний документообіг – це не допоміжний елемент цифровізації, а один із реальних важелів підвищення управлінської ефективності. Скорочення часу проходження документів, прозорість контролю виконання, покращення інформаційного забезпечення рішень – усі ці ефекти є не теоретичними припущеннями, а фіксованими наслідками системного впровадження електронних інструментів роботи з документами.

Водночас дослідження засвідчує, що сам факт переходу на електронний формат ще не гарантує результату. Реальна оптимізація управлінських процесів можлива лише за умови, що цифровізація документообігу супроводжується інтеграцією інформаційних систем між відомствами, модернізацією технічної інфраструктури й цілеспрямованим підвищенням цифрових компетентностей персоналу. Окремим пріоритетом залишається інформаційна безпека – зі зростанням обсягів електронних даних питання їх захисту набуває стратегічного значення.

З огляду на це, подальший розвиток систем електронного документообігу доцільно розглядати не як технічне завдання окремих установ, а як комплексний напрям державної політики у сфері цифрового публічного управління. Такий підхід здатний перетворити електронний документообіг із локального інструменту на системний чинник підвищення якості управлінських рішень.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Королюк Т., Кравчук Н., Карп І. Стан та тенденції розвитку організації документообігу в інформаційній системі управління підприємством. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6. С. 79–89.
2. Політанський В. С. Теоретико-правові засади системи електронного документообігу в Україні. *Право і суспільство*. 2021. № 1. С. 22–27. DOI: 10.32842/2078-3736/2021.1.4 (дата звернення: 05.06.2026).
3. Білик О. Сучасні підходи до впровадження електронного документообігу у систему державного управління. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*. 2023. Вип. 4. С. 38–45. DOI: 10.32782/2786-5681-2023-4.06 (дата звернення: 05.06.2026).
4. Прокопець Л. В., Сторцун К. М., Чуса Г. І. Електронний документообіг в Україні. *Економіка та держава*. 2021. № 5. С. 87–91. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.5.87 (дата звернення: 05.06.2026).

УДК 351.1:613.7

Валентин МУЖАНОВСЬКИЙ
аспірант кафедри публічної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: 0009-0006-7791-8081

Valentyn MUZHANOVSKYI
PhD student at the Department of Public Policy
Institute of Public Administration and Civil Service
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID ID: 0009-0006-7791-8081

НОРМАТИВНО-ПРАВОВИЙ АСПЕКТ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В СФЕРІ РОЗВИТКУ ОЗДОРОВЧОЇ РУХОВОЇ АКТИВНОСТІ ГРОМАДЯНИНА

THE REGULATORY AND LEGAL ASPECTS OF UKRAINE`S STATE POLICY ON THE DEVELOPMENT OF CITIZENS` PHYSICAL ACTIVITY FOR HEALTH PURPOSES

Аннотація: *Розглянуто та проаналізовано державну політику у сфері фізичної культури і спорту. Закцентовано увагу на нормативно-правовому аспекті у сфері фізичної культури і спорту щодо формування здорового способу життя, розвитку оздоровчої рухової активності населення. Зазначено, що починаючи з другої половини XX століття, «посилюється роль оздоровчої рухової активності населення». Наголошено, що постає необхідність пошуку та реалізації нових форм і підходів до організації позанавчальної фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи з різними верствами населення України, які б відповідали соціально-економічним реаліям сьогодення.*

Ключові слова: *фізична культура, спорт, рухова активність, гуманітарна політика, здоров'я, національна стратегія.*

Abstract: *This paper examines and analyses state policy in the field of physical education and sport. It focuses on the regulatory and legal framework for the field of physical education and sport with regard to the promotion of a healthy lifestyle and the development of health-enhancing physical activity among the population. It is noted that since the second half of the 20th century, 'the role of health-promoting physical activity among the population' has been growing. It is emphasised that there is a need to seek and implement new forms and approaches to organising extracurricular physical education, health-promoting and mass sports activities for various segments of the Ukrainian population, which would correspond to the socio-economic realities of today.*

Keywords: *physical education, sport, physical activity, social policy, health, national strategy.*

Постановка проблеми. Державна політика у сфері фізичної культури і спорту, розвитку оздоровчої рухової активності населення базується на визнанні їх пріоритетом у гуманітарній політиці, важливим чинником всебічного розвитку особистості, формування здорового способу життя, патріотизму та позитивного міжнародного іміджу країни.

При всіх труднощах соціально-економічного розвитку України, в умовах повномасштабної війни з російським агресором, здоров'я особи сприймається як одна з найбільш значущих нематеріальних цінностей держави.

У зв'язку з цим постає необхідність пошуку та реалізації нових форм і підходів до організації позанавчальної фізкультурно-оздоровчої та спортивно-масової роботи з різними верствами населення України, які б відповідали соціально-економічним реаліям сьогодення. Аналіз вітчизняної теорії й практики фізичного виховання різних груп населення засвідчує, що рівень залучення громадян до рухової активності в Україні потребує функціонування нової, сучасної системи фізичного виховання і спорту для всіх, що є закономірним результатом пошуку ефективних шляхів забезпечення доступності для населення рухової активності заради зміцнення здоров'я людини. Світовий досвід показує, що створення мережі спортивних клубів є ефективним засобом покращення здоров'я та підвищення рухової активності громадян.

Виклад основного матеріалу. А. Гакман, вважає, що залучення населення до активної спортивно-оздоровчої діяльності впливає на культурний рівень (як соціальна норма та значуща суспільна цінність; суспільний (як реалізація цієї цінності через інститути суспільства), індивідуальний (як свідомо обраний орієнтир особистості). [1]

Так, відповідно до статті 3 Конституції України «здоров'я людини, як і її життя, особиста честь і гідність, недоторканність та безпека, визнається найвищою соціальною цінністю. [2]

Згідно із статтею 49 Конституції України кожен має право на охорону здоров'я. У статті 3 Основ законодавства України про охорону здоров'я, що після Конституції є другим за юридичною вагою правовим актом у цій сфері, здоров'я визначається як стан повного фізичного, душевного і соціального благополуччя, а не тільки відсутність хвороб і фізичних дефектів» [3]

Більше того, Конституція України визначає, що …»кожен має право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування» (ст. 49) [4] та відносить право на охорону здоров'я до основних конституційних прав людини. Відповідно до даної статті держава зобов'язана не лише гарантувати право на здоров'я, але й активно створювати умови для його реалізації шляхом фінансування, розвитку інфраструктури, а також через турботу про профілактику та загальне благополуччя населення.

Базовими нормативно-правовими документами для сфери фізичної культури і спорту щодо формування здорового способу життя, розвитку оздоровчої рухової активності населення є такі нормативно-правові акти:

- Закон України «Про фізичну культуру і спорт» [5]
- Державна цільова соціальна програма розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року [6];
- Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» [7]

І хоча в цих базових документах України, ми не знаходимо конкретних посилань на проблему розвитку оздоровчої рухової активності населення, втім, головною ідеєю стала констатація факту про необхідність формування у суспільстві умов до оздоровчої рухової активності та здорового способу життя громадян як найвищої соціальної цінності в державі.

Як бачимо, основні засади державної політики у сфері фізичної культури і спорту, націлені на формування комплексного підходу до розбудови гармонійно розвинутої особистості, здорового способу життя громадянина, фізично розвинутої нації.

Ключовим документом, що визначав державну політику на період до 2025 року, стала «Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні» на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація».[7]

Починаючи з другої половини XX століття, наголошувалося в документі, «посилюється роль оздоровчої рухової активності, що зумовлено такими факторами:

необхідність впровадження ефективних механізмів профілактики хронічних неінфекційних захворювань, що стали основною причиною передчасної смертності людей;

посилення негативного впливу на здоров'я людини внаслідок зменшення обсягу та інтенсивності рухової активності через впровадження автоматизованого виробництва, збільшення частки розумової праці у структурі трудової діяльності, а також через підвищення комфортності транспортних засобів, удосконалення побутової техніки, розвиток сфери комунальних послуг тощо;

низький рівень залучення осіб до спеціально організованої рухової активності (спортом до другої половини XX століття здебільшого займалися лише юнаки та молоді чоловіки, а жінки, інваліди, пенсіонери, соціально незахищені громадяни були позбавлені такої можливості, що суперечило загальним тенденціям розвитку цивілізації та не відповідало основним положенням Загальної декларації прав людини);

наявністю результатів наукових досліджень, які обґрунтовують ефективність використання рухової активності для підвищення функціональних та фізичних показників і профілактики низки захворювань у людей» .

Таким чином, метою Національної стратегії стало формування у суспільстві умов до оздоровчої рухової активності та здорового способу життя для формування здоров'я громадян як найвищої соціальної цінності в державі» [7].

Для досягнення поставленої мети передбачається скоординована робота всіх учасників правових відносин в цій сфері через Координаційні ради, розроблення конкретних рекомендацій щодо обсягів та видів рухової активності для різних вікових груп, а також створення комплексу показників для оцінки фізичного здоров'я населення. Стратегія також фокусувалася на формуванні доступної та сучасної спортивної інфраструктури, упорядкуванні центрів «Спорт для всіх», збільшенні кількості загальнодоступних спортивних заходів, модернізації системи фізичного виховання в навчальних закладах із залученням популярних видів спорту та посиленням медико-педагогічного контролю.

Більш того, у 1990-х роках недостатній рівень організованої рухової активності населення був спричинений анахронічною методологією вітчизняної системи фізичного виховання різних груп населення; недоліками нормативно-правового та організаційно-управлінського характеру; обмеженістю ресурсного забезпечення (фінансового, матеріально-технічного, кадрового, науково-методичного та інформаційно-пропагандистського); відсутністю персональної відповідальності керівників усіх рівнів за створення умов для формування здоров'я населення шляхом залучення його до здорового способу життя. [Там же].

Втім, аналіз вказаного документа засвідчив певні його прогалини, як: розмитість напрямів та шляхів реалізації Національної стратегії, нечіткість очікуваних результатів та завдань тощо.

Усі ці недоліки Національної стратегії стали основним мотивом для Президента України визнати своїм Указом № 300/2021 від 21.07.2021 року «Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність – здоровий спосіб життя – здорова нація» таким, який втратив чинність [8].

Певною мірою, цей прорахунок на шляху формування здорової, рухово активної нації, було компенсовано прийняттям у 2020 році «Стратегії розвитку фізичної культури та спорту на період до 2028 року»[9] та Розпорядження Кабінету Міністрів «Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року» [10], в яких визначається, що сфера фізичної культури і спорту є пріоритетом гуманітарної політики держави, основою формування фізично активної та здорової нації, міжнародного визнання спортивної спільноти України, що плекає стійкість до зовнішніх та внутрішніх ризиків, а отже, є складовою забезпечення національної безпеки і оборони держави. Серед багатьох напрямів розв'язання проблем, програма налаштована на: створення умов для занять руховою активністю різних груп населення, доступною для кожного; створення умов для покращення фізичного та психічного здоров'я, відновлення функціональних можливостей організму, соціальної адаптації осіб з інвалідністю, дітей з інвалідністю та ветеранів війни.

Серед основних способів розв'язання проблеми є:

забезпечення рухової активності населення як засобу покращення фізичного і психічного здоров'я, зниження показників захворюваності, поліпшення якості та тривалості активного життя;

створення умов для розвитку фізкультурно-спортивної реабілітації, сприяння інклюзії та інтеграції до суспільства ветеранів війни, осіб з інвалідністю, дітей з інвалідністю засобами фізичної культури і спорту;

створення умов для ефективного розвитку дитячо-юнацького та резервного спорту, «спорту вищих досягнень» тощо;

забезпечення діяльності закладів фізичної культури і спорту;

створення умов для ефективного розвитку фізичної культури і спортивної підготовки серед учнівської та студентської молоді, військовослужбовців, працівників правоохоронних органів, рятувальних та інших спеціальних служб та їх належна організація у закладах освіти, військових формуваннях, утворених відповідно до законів України, у правоохоронних органах, рятувальних та інших спеціальних службах;

комплексне відновлення та розбудова спортивної інфраструктури з урахуванням безпекових вимог та вимог безбар'єрного доступу до неї тощо.

Висновки та пропозиції. Суттєві корективи до реалізації державної політики у сфері фізичної культури та спорту внесла російська збройна агресія. Відбулося адаптування до нових реалій, проведення тренувань, спортивних змагань з дотримання правил безпеки під час повітряних тривог. Значно скоротилася кількість змагань на території України, до яких готувались спортсмени, через зруйновану спортивну інфраструктуру, а також через відсутність належних споруд цивільного захисту у місцях, де планувалися змагання.

У таких умовах держава була вимушена розробляти нові напрями реалізації політики у цій сфері в умовах війни. Саме тому, у вересні 2022 року було видано Наказ Міністерства молоді та спорту України щодо затвердження Порядку забезпечення навчально-тренувального процесу в закладах фізичної культури і спорту в умовах введення воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану в Україні. [11]

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Гакман А. В. Теорія та методика фізичної рекреації: навч. посібник. Чернівці: Чернівец.нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2021. 264 с.
2. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-D0%B2%D1%80#Text)
3. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я». Електронний ресурс. Режим доступу: URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text
4. Конституція України від 28.06.1996 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-D0%B2%D1%80#Text.
5. Закон України «Про фізичну культуру і спорт» від 24 грудня 1993 р., № 3808-XII
6. Про затвердження Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2020 року: Постанова Кабінету Міністрів України від 1 березня 2017 р. No 115.URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/en/115-2017-%D0%BF?lang=uk
7. Національна стратегія з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року «Рухова активність - здоровий спосіб життя - здорова нація» Схвалено Указом Президента України від 9 лютого 2016 року № 42/2016.Президент України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/42/2016#Text
8. Указ Президента України № 300/2021 від 21.07.2021 року. Указ Президента України № 42/2016 «Про Національну стратегію з оздоровчої рухової активності в Україні на період до 2025 року» -втратив чинність.

9. Про затвердження Стратегії розвитку фізичної культури і спорту на період до 2028 року.Постанова КМ України від 4 листопада 2020 р. № 1089.Кабінет Міністрів України. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-2020-%D0%BF#Text
10. Розпорядження Кабінету Міністрів «Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року» від 30 травня 2025 р. № 525-р Київ. URL:https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/525-2025-%D1%80#Text
11. Наказ Міністерства молоді та спорту України «Про затвердження Порядку забезпечення навчально-тренувального процесу в закладах фізичної культури і спорту в умовах введення воєнного стану, надзвичайної ситуації або надзвичайного стану в Україні» від 27 жовтня 2022 р.за № 1322/38658. URL https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1322-22#Text

Вікторія НЕДІЛЬСЬКА
Студентка групи ПУА-22, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», навчально-науковий юридичний інститут Державного університету економіки і технологій;
nedilskaya.viktoria@gmail.com;
конт. тел. (096) 857-60-41
Науковий керівник: Поступна Олена Вікторівна, д.держ.упр., проф., професор кафедри публічного управління та адміністрування навчально-наукового юридичного інституту Державного університету економіки і технологій
Viktoriia NEDILSKA
Student, group PUA-22, specialty «Public Management and Administration», Educational and Scientific Law Institute, State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНЕ ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ: КОГНІТИВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ В ЕПОХУ АЛГОРИТМІЗАЦІЇ

INTELLECTUAL PUBLIC ADMINISTRATION: COGNITIVE COMPETENCIES OF PUBLIC SERVANTS IN THE ERA OF ALGORITHMIZATION

Трансформація національної системи соціального захисту в Україні зумовлена об'єктивною необхідністю адаптації державних інституцій до динамічних викликів воєнного стану, масштабних міграційних процесів та зростання соціальної вразливості населення. Традиційні бюрократичні моделі управління за умов руйнування інфраструктури та потреби в оперативному ухваленні рішень демонструють обмежену ефективність. Обґрунтованою відповіддю на зазначені виклики постає перехід до моделі інтелектуального державного управління, що базується на комплексній цифровізації, алгоритмізації процесів та інтеграції штучного інтелекту (далі – ШІ). Пріоритетного значення у цьому контексті набувають когнітивні компетенції публічних службовців, які стають базовим ресурсом забезпечення результативності державного менеджменту. Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується переходом від концепції електронного урядування до інтелектуального врядування (I-урядування). Науковий доробок О. Поступної [1] підтверджує об'єктивну закономірність еволюції від «E-Government» до «I-Government», що передбачає не лише тотальну цифровізацію послуг, а й глибоку інтеграцію систем ШІ в процеси ухвалення стратегічних рішень. Реалізація дорожньої карти впровадження інноваційних технологій дозволяє трансформувати державні інституції з пасивних надавачів послуг у проактивні інтелектуальні системи, здатні прогнозувати потреби громадян на основі предиктивної аналітики.

Особливого значення зазначена трансформація набуває в умовах воєнного стану, коли алгоритмізація управління перетворюється на визначальний інструмент муніципального менеджменту. Зокрема, використання інтелектуальних систем на деокупованих територіях дозволяє суттєво оптимізувати функціонування органів місцевого самоврядування, забезпечуючи оперативну верифікацію даних та адресність соціальної підтримки в умовах обмежених ресурсів та масштабної міграції. Водночас, розгортання архітектури «I-урядування» потребує розробки нових підходів до публічного адміністрування, де пріоритетну роль відіграє не лише технічна інфраструктура, а й розвиток когнітивних компетенцій персоналу [2]. Такий підхід передбачає здатність публічних службовців ефективно працювати в людино-машинних інтерфейсах, де алгоритми виконують рутинну аналітичну роботу, а фахівець фокусується на етичній експертизі та стратегічному контролі складних управлінських циклів.

Зростання соціальної вразливості внаслідок воєнних дій та масштабного внутрішнього переміщення населення висуває нові вимоги до швидкості та якості державного регулювання. Державні інституції зіткнулася з викликами, що потребують миттєвої ідентифікації осіб, перевірки прав на соціальні виплати та запобігання дублюванню допомоги за одночасної

мінімізації корупційних ризиків, а відповідно й оперативного розподілу бюджетних ресурсів. За таких обставин алгоритмізація процесів соціального захисту трансформується у базову умову виживання системи. Впровадження автоматизованих алгоритмів дозволяє радикально скоротити час опрацювання звернень, мінімізувати вплив людського фактора та забезпечити прозорість розподілу бюджетних ресурсів [3].

Зазначені виклики набувають особливої гостроти в контексті муніципального менеджменту на деокупованих територіях, де цифровізація виступає безальтернативним інструментом відновлення функціонування органів місцевого самоврядування. За умов обмеженого кадрового потенціалу та зруйнованої інфраструктури саме алгоритмізація процесів дозволяє реставрувати систему надання публічних послуг у стислі терміни, гарантуючи ефективне управління громадами в кризовий період. Разом із тим, автоматизація процесів генерує нові ризики, пов'язані з можливістю алгоритмічної дискримінації, загрозами захисту персональних даних та необхідністю збереження людського контролю за рішеннями систем ШІ.

Подібні виклики зумовлюють зростання значущості професійної підготовки публічних службовців нового типу. Модернізація системи соціального захисту потребує від персоналу переходу до когнітивної моделі управління, за якої фахівець трансформується з оператора даних у суб'єкта інтелектуального нагляду за роботою ШІ [4]. Дана трансформація передбачає практичну реалізацію дорожньої карти переходу від «Е-Урядування» до «І-Урядування», де фундаментальну роль відіграє розвиток аналітичних та прогностичних компетенцій персоналу. Такий підхід дозволяє запобігати помилкам алгоритмів та гарантувати дотримання принципів соціальної справедливості.

Епоха тотальної алгоритмізації докорінно змінює зміст і структуру професійної діяльності державного службовця. Традиційне домінування адміністративно-процедурних навичок поступається місцем пріоритетності когнітивних компетенцій. До базового переліку таких якостей належать аналітичне та системне мислення, цифрова грамотність, етична відповідальність та висока адаптивність. Розвиток зазначених спроможностей є безальтернативною умовою впровадження інтелектуального управління, що знаходить своє відображення у сучасних наукових дослідженнях цифрової трансформації публічного сектору [5].

Зокрема, переорієнтація на «І-Урядування» вимагає від посадових осіб здатності до інтелектуальної моделі поведінки, де технологічний потенціал систем ШІ посилюється людським досвідом та етичними фільтрами. Формування таких компетенцій забезпечує не лише технологічну модернізацію, а й створює стійкий фундамент для національної стійкості через підвищення якості та оперативності муніципального менеджменту в екстремальних умовах.

Важливим аспектом практичної реалізації зазначених компетенцій є їх застосування в екстремальних умовах, зокрема під час відновлення функціонування органів місцевого самоврядування на деокупованих територіях. У таких сценаріях цифровізація трансформується у базовий інструмент оптимізації менеджменту, де когнітивна спроможність службовця дозволяє адаптувати алгоритми під специфічні потреби громади. Такий підхід забезпечує гнучкість та адресність соціальної підтримки в умовах жорсткого дефіциту часу та ресурсів. Отже, когнітивна готовність персоналу стає фундаментом «І-Урядування», де синергія технологічного потенціалу ШІ та людського інтелекту дозволяє створити стійку систему національного соціального захисту.

Загалом слід зазначити, що питання інтелектуального управління на звільнених територіях набуває стратегічного значення, оскільки цифровізація дозволяє відновити управлінську спроможність та прозорість адміністративних процедур у найкоротші терміни. У даному контексті здатність персоналу працювати з алгоритмізованими системами є чинником національної стійкості, що мінімізує часові витрати на верифікацію даних. Вважаємо, що дорожня карта переходу до «I-Government» знаходить свою реалізацію саме через інтеграцію інтелектуальних систем у щоденну практику публічного адміністрування.

В цілому, узагальнюючи вищевикладене, слід констатувати, що трансформація системи соціального захисту в Україні вимагає рішучого переходу до інтелектуальної моделі державного

управління. Ефективність алгоритмізації процесів у відповідь на виклики масштабної міграції безпосередньо залежить від рівня розвитку аналітичного мислення, цифрової грамотності та етичної відповідальності публічних службовців. Формування у публічних службовців когнітивних компетенцій нового зразка є необхідною умовою впровадження «І-урядування», спроможного забезпечити прозорість, швидкість та людиноцентричність державних сервісів навіть у найскладніших кризових умовах.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Поступна О. В. Від «Е-Урядування» до «І-Урядування»: дорожня карта впровадження інноваційних технологій ШІ в публічне управління. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2025. Т. 1 Вип. 34. С. 41-51. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb34202534711.
2. Поступна О. В., Сємілєтов О. С. Електронне урядування на базі штучного інтелекту. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. Вип. 2 (23). С. 24-38. DOI: https://doi.org/10.52363/2414-5866-2025-2-4.
3. Бородін 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. DOI: https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.2
4. Матвейчук Л. О., Польовий П. В. Публічна політика розвитку цифрових компетентностей персоналу органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. 2023. Т. 34(73) № 5. С. 50-54. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.5/09.
5. Фірсова О. Д. Розвиток ключових компетенцій публічних службовців в умовах цифрової трансформації суспільства. Наукові перспективи. 2020. № 6(6). С. 271-289. DOI: https://doi.org/10.32689/2708-7530-2020-6(6)-271-289.

УДК 332.122: 330.33:620.91

Ольга НЕСТОР
к.е.н., науковий співробітник відділу регіональної фінансової політики,
Державна установа «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього
Національної академії наук України», м. Львів, Україна
Olga NESTOR
Candidate of Economics, Researcher, Department of Regional Financial Policy,
State Institution «M. I. Dolishny Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine», Lviv, Ukraine

ІНСТИТУЦІЙНИЙ КОМПОНЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ

INSTITUTIONAL COMPONENT OF IMPLEMENTATION OF THE EUROPEAN GREEN COURSE

Згідно інституційної концепції, що базується на праці американського економіста Дугласа Норта, інститути - це правила гри в суспільстві, або, якщо висловлюватися формальніше - це обмеження, які формують людську взаємодію. Інституційні обмеження включають як те, що заборонено робити, так і те, кому і за яких умов дозволено здійснювати певну діяльність, тобто вони є рамкою взаємодії. Важливою частиною функціонування інституцій є встановлення вартості порушень та суворість покарання [1]. Фактично, набір інституційних обмежень визначає спосіб функціонування політичної та економічної систем.

Європейський зелений курс, оголошений Європейською Комісією у грудні 2019 року, – це дорожня карта, спрямована на сприяння переходу Європейського Союзу до кліматично нейтральної економіки шляхом скорочення викидів вуглецю до 55% до 2030 року та досягнення вуглецевої нейтральності до 2050 року. Зважаючи на те, що Європейський зелений курс також є новою стратегією зростання, метою якої є перетворення ЄС на справедливе та процвітаюче суспільство із сучасною, ресурсоефективною та конкурентоспроможною економікою, де до 2050 року не буде чистих викидів парникових газів, а економічне зростання буде відокремлене від використання ресурсів [2], особливо важливим є інституційний компонент його реалізації.

Варто зазначити, що дві основні парадигми ЄС – це наднаціональність та міжурядовість, які відображаються в його структурах, процесах та розподілі завдань між інституціями. У ЄС поєднання європейських та національних інституцій є важливим для багаторівневої системи ЄС. Європейська Комісія, Європейський Парламент, Європейський Суд та Європейський центральний банк є наднаціональними інституціями, що представляють європейські інтереси. Національні уряди представлені в Європейській Раді та Раді Європейського Союзу як міжурядові інституції ЄС.

Країни-члени передали ЄС повноваження та суверенітет у деяких сферах політики як наднаціональній організації, рішення якої в цих сферах є обов'язковими для його членів. Хоча Європейська Комісія є центральним виконавчим органом і зобов'язана захищати загальні інтереси ЄС, вона представляє його наднаціональну ідею.

З огляду на координаційні, виконавчі та адміністративні функції, а також право ініціативи, Комісія є наднаціональним органом «par excellence». Згідно з договорами, вона має завдання планування бюджету та програм, управління та представництва ЄС за кордоном. Крім того, Комісія контролює застосування права ЄС під наглядом Європейського Суду. Як зовнішній орган, що визначає порядок денний, вона має монополію на ініціативу щодо законодавчих дій на основі договорів, але не голосує за них.

Щоб прийняти законодавчий акт ЄС, Європейська Комісія ініціює офіційні політичні пропозиції та розпочинає консультативний процес з представниками різних зацікавлених

груп, громадянського суспільства, національних та місцевих органів влади. Після того, як пропозиція офіційно прийнята Європейською Комісією, Рада Міністрів та Європейський Парламент обговорюють її, і документ має бути прийнятий обома. Іншими словами, держави-члени спільно приймають рішення.

Інституційна форма Європейської Комісії визначається договорами ЄС, спираючись на верховенство права та наднаціональність як центральний елемент. На членів ЄС, які беруть участь на європейському та національному рівнях, впливає середовище Європейської Комісії та різні місцеві та ситуаційні фактори.

Держави-члени орієнтують свою національну політику на спільні цілі. Під наглядом Європейської Комісії вони оцінюють один одного на міжурядовому рівні у формі колегіального тиску.

Прийняття Європейського зеленого курсу» призвело до організаційних змін у Європейській Комісії, зокрема до створення спеціальної посади виконавчого віце-президента (основним завданням є керівництво та координація внутрішньої та міжгалузевої роботи з екологічного переходу за підтримки Генерального директорату з питань кліматичних дій). Це дозволило розробити безпрецедентну кількість законодавства в галузі довкілля та клімату: було запропоновано близько 150 текстів, включаючи 80 нових або реформованих законодавчих актів ЄС, оголошених, та 54, які вже були прийняті до виборів 2024 року. Прогрес Зеленої угоди відносно початкових намірів можна побачити у високому рівні екологічного законодавства, розробленого ЄС, причому значна кількість законодавчих пропозицій була завершена до кінця законодавчого періоду у чотирьох сферах: клімат-енергетика, стале фінансування, стала мобільність і навіть промисловий план Зеленої угоди, пропозиції якого були представлені лише у березні 2023 року [4].

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press. 1990. DOI: https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678
2. European Commision. Brussels, 11.12.2019. COM(2019) 640 final. Communication from the Commision. The European Green Deal. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52019DC0640
3. Treude S. European economic policy and the European Green Deal: An institutionalist analysis, Wissenschaftliche Schriften des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften. Hochschule Koblenz - University of Applied Sciences. Fachbereich Wirtschaftswissenschaften. Koblenz. 2022. No. 35-2022.
4. Berghmans, N., (2024). The European Green Deal: a compass in the storm? Assessment and prospects for the European Union’s environmental action. Study N04/24, IDDRI, Paris, France.

УДК 351

Ростислав ПАЛАГУСИНЕЦЬ
доктор наук з державного управління,
кандидат економічних наук, доцент,
заступник Постійного представника України
при міжнародних організаціях у Відні
ORCID:0000-0003-1399-7164
Rostyslav PALAHUSYNETS
Doctor of Sciences in Public Administration,
PhD in Economics, Associate Professor,
Deputy Permanent Representative of Ukraine
to International Organizations in Vienna
ORCID: 0000-0003-1399-7164

СИНХРОНІЗАЦІЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО ПОЛЯ УКРАЇНИ ТА ЄС: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВИРІШЕННЯ

SYNCHRONIZATION OF THE LEGAL AND REGULATORY FRAMEWORK OF UKRAINE AND THE EU: PROBLEMS AND PROSPECTS FOR SOLUTIONS

Анотація. У тезах досліджено процес гармонізації нормативно-правового поля України з правом Європейського Союзу як ключовий елемент євроінтеграційного процесу та інституційної модернізації держави. Обґрунтовано, що гармонізація передбачає не лише формальне наближення законодавства до acquis communautaire, але й комплексну трансформацію системи публічного управління, правозастосування та інституційної спроможності державних органів. Визначено основні проблеми цього процесу, зокрема фрагментарність законодавства, недостатню інституційну спроможність, правові колізії, відмінності правових культур та цифрову несумісність регуляторних систем. Окреслено напрями удосконалення механізмів гармонізації, включаючи інституційне посилення координації, розвиток кадрового потенціалу та цифрову трансформацію.

Ключові слова. гармонізація законодавства; право ЄС; acquis communautaire; євроінтеграція; публічне управління; інституційна спроможність; правові колізії; цифровізація; належне врядування; державне управління.

Abstract. The article examines the process of harmonizing the legal and regulatory framework of Ukraine with European Union law as a key element of the European integration process and institutional modernization of the state. It is substantiated that harmonization involves not only the formal approximation of legislation to the acquis communautaire, but also a comprehensive transformation of the public administration system, law enforcement practices, and the institutional capacity of state authorities. The main challenges of this process are identified, including the fragmentation of legislation, insufficient institutional capacity, legal conflicts, differences in legal cultures, and digital incompatibility of regulatory systems. Directions for improving harmonization mechanisms are outlined, including institutional strengthening of coordination, development of human resources potential, and digital transformation.

Keywords. legislative harmonization; EU law; acquis communautaire; European integration; public administration; institutional capacity; legal conflicts; digitalization; good governance; public governance.

Постановка проблеми. Гармонізація нормативно-правового поля України з правом Європейського Союзу є ключовою передумовою євроінтеграційного процесу та інституційної модернізації держави. Вона охоплює не лише формальне приведення законодавства у відповідність до acquis communautaire, але й глибинну трансформацію механізмів публічного управління, правозастосування та інституційної спроможності державних органів [1].

Однією з основних проблем є фрагментарність і неповна узгодженість національного законодавства з правом ЄС. Попри активне впровадження гармонізаційних реформ, у багатьох сферах зберігаються колізії між чинними нормативно-правовими актами України та європейськими директивами і регламентами [2]. Це ускладнює імплементацію спільних політик, зокрема у сферах конкуренції, екології, цифрового ринку та публічних закупівель.

Іншим суттєвим викликом є інституційна спроможність органів державної влади забезпечувати якісну імплементацію європейського законодавства. Недостатній рівень координації між центральними органами виконавчої влади, обмежені аналітичні ресурси та нестача фахівців з права ЄС призводять до формального, а не системного впровадження євроінтеграційних норм [3].

Проблемним аспектом також залишається нестабільність та часті зміни національного законодавства, що ускладнює довгострокове планування нормативної гармонізації. У деяких випадках відбувається ситуативне ухвалення актів без належної оцінки їх відповідності європейським стандартам, що створює ризики правової невизначеності [4].

Виклад основного матеріалу. Важливим викликом є також відмінності у правовій культурі та традиціях правозастосування. Європейська правова система базується на принципах верховенства права, передбачуваності та судового контролю, тоді як в Україні все ще зберігаються елементи адміністративної дискреції та неоднорідності судової практики [1]. Це впливає на ефективність імплементації європейських норм.

Окремої уваги потребує проблема цифрової та процедурної несумісності регуляторних систем. В ЄС активно впроваджуються інтегровані цифрові платформи управління, електронні реєстри та системи міждержавного обміну даними, тоді як в Україні ці процеси перебувають на етапі часткової інтеграції [5].

Попри зазначені виклики, процес синхронізації нормативно-правового поля України та ЄС має значний потенціал розвитку. Його реалізація передбачає не лише адаптацію законодавства, але й інституційну модернізацію системи публічного управління, підвищення професійної підготовки кадрів та посилення аналітичної спроможності держави [3].

Отже, гармонізація правового поля є комплексним процесом, який виходить за межі формального законодавчого наближення та охоплює глибоку трансформацію управлінських практик. Її успішність визначатиме швидкість інтеграції України до Європейського Союзу та рівень її участі у спільному економічному і правовому просторі.

Проведений аналіз свідчить, що синхронізація нормативно-правового поля України з ЄС є багатовимірним процесом, який поєднує правові, інституційні та управлінські аспекти. Основні проблеми зосереджені у сфері неповної гармонізації законодавства, недостатньої інституційної спроможності та відмінностей у правових підходах до регулювання суспільних відносин.

Висновки і пропозиції. У цьому контексті доцільним є посилення координаційної ролі держави у процесі імплементації acquis communautaire шляхом створення єдиного центру моніторингу гармонізації законодавства. Такий орган мав би забезпечувати системний аналіз відповідності національних актів праву ЄС та запобігати нормативним колізіям.

Необхідним є також підвищення кваліфікації державних службовців у сфері європейського права, зокрема через спеціалізовані освітні програми та міжнародні стажування. Це дозволить забезпечити якісне впровадження європейських стандартів на практиці.

Окремим напрямом має стати прискорення цифрової трансформації нормативно-правової системи, включаючи інтеграцію електронних реєстрів та систем міжвідомчого обміну даними, сумісних із європейськими платформами.

У підсумку, успішна синхронізація нормативно-правового поля України та ЄС потребує не лише технічного наближення законодавства, але й глибокої інституційної перебудови системи публічного управління відповідно до європейських принципів належного врядування.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. European Commission. EU Enlargement Policy and Rule of Law Framework. Brussels, 2024.
2. OECD. Regulatory Policy in Ukraine: Progress and Challenges. Paris, 2023.
3. Council of Europe. Legal Approximation and Public Administration Reform. Strasbourg, 2024.
4. Ministry of Justice of Ukraine. EU Law Approximation Reports. Kyiv, 2024.
5. World Bank. Digital Governance and EU Integration Pathways. Washington, DC, 2024.

УДК 35:61

Олег ПАНЧЕНКО
доктор медичних наук, доктор наук з державного управління, професор,
почесний академік НАПН України, Заслужений лікар України, генеральний директор
ДНП «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ
України», професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
президент громадської організації «Всеукраїнська професійна психіатрична ліга»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685
Oleg PANCHENKO
Doctor of Medical Sciences, Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Honorary Academician National Academy of Educational Sciences of Ukraine,
Honored Doctor of Ukraine, General Director State Non-Profit Enterprise "Scientific and Practical
Medical Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of Ukraine",
Professor of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
President at the Public Organization «All-Ukrainian Professional Psychiatric League»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685

Віктор АНТОНОВ
начальник адміністративно-інформаційного відділу,
ДНП «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ України»
ORCID ID: 0000-0003-0146-9786
Viktor ANTONOV
Head of the Administrative and Information Department of State Non-Profit Enterprise «Scientific and
Practical Medical Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of Ukraine»
ORCID ID: 0000-0003-0146-9786

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У ПОДОЛАННІ ТРАВМИ ВІЙНИ

PUBLIC MANAGEMENT IN OVERCOMING WAR TRAUMA

Постановка проблеми. В умовах розгортання війни значно актуалізується питання подолання її наслідків з точки зору публічного управління. Введене особливе поняття – травма війни: катастрофічна подія, тяжке психоемоційне потрясіння, що виникло внаслідок прямої або опосередкованої участі у бойових діях, хронічного негативного впливу економічних факторів та інформаційних контентів, що викликають психічні, фізичні й соціальні наслідки, а також зміни здоров'я, довготривалі порушення когнітивних процесів, свідомості та поведінки.

Мета роботи: дослідити особливості концепту публічного управління у подоланні травми війни.

Дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи «Публічне управління системою національної безпеки: синергія інформаційного, економічного та психосоціального компонентів у забезпеченні сталого розвитку», що виконується за ініціативною тематикою (номер держреєстрації – 0126U003429).

Виклад основного матеріалу. У семантичному полі дослідження за основу взяте наступне визначення: «публічне управління – діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків (планування, організації, керівництва, координації та контролю) щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних

одиниць» [1]. На основі більш ранніх публікацій [2,3] у фокусі травми війни було сформовано наступне авторське визначення: «публічне управління у відновленні постраждалих від травми війни включає в себе розробку та реалізацію політики, стратегій, програм та заходів на різних рівнях управління, спрямованих на підтримку та покращення психічного, психо-соматичного здоров'я та психологічного благополуччя постраждалих від травми війни». Публічне управління в Україні розглянуто на 4-х рівнях: вищий; центральний; місцевий; громадський.

Вищий рівень державного управління – Президент України.

Діяльність Президента України у даній сфері спрямована на розбудову комплексної державної системи, яка охоплює широкий спектр заходів, направлених на покращення стану уразливих категорій населення. Далі – основні напрямки діяльності Президента України.

Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?». Мета проєкту – сприяти формуванню в суспільстві культури піклування про ментальне здоров'я, дати розуміння та показати інструменти, які допоможуть українцям дбати про свій внутрішній стан. У межах кампанії створено сайт **http://howareu.com**, де запропоновані контакти, посилання, поради, продукти, техніки та методики, які допоможуть піклуватися про ментальне здоров'я.

Медицина та реабілітація. За ініціативою Президента створено платформу UNITED24, через яку залучаються мільярдні міжнародні інвестиції на закупівлю обладнання, медикаментів, організацію хірургічних місій та підтримку українських лікарень [4]. З 2022 року всі медичні закупівлі України здійснюються за кошти, зібрані через дану платформу.

Інфраструктура. За ініціативою Президента в Україні реалізується проєкт щодо розбудови однієї з найпотужніших та найсучасніших систем реабілітації в Європі [5].

Акти Президента щодо відновлення постраждалих від травми війни. Основним актом у цій сфері є «Стратегія ветеранської політики» [6]. Указом Президента України №389/2025 постановлено: «Утворити Координаційну раду з питань реабілітації та підтримки військовослужбовців, інших осіб, які беруть участь в обороні України, як консультативно-дорадчий орган при Президентові України» [7].

Вищий рівень державного управління – Верховна Рада України. Верховна Рада України формує законодавчу базу для комплексної допомоги особам, які постраждали від наслідків війни. Основні законодавчі акти включають наступні напрямки.

Політика щодо внутрішньо переміщених осіб. Одним із ключових нормативних актів у цій сфері є Закон України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» від 20.10.2014 № 1706-VII [8]. Він визначає статус ВПО, порядок реєстрації, права на отримання соціальних виплат, медичну допомогу та працевлаштування.

Медична допомога та реабілітація. Базовим законом у даній сфері є Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я», який закріплює термін «реабілітаційна допомога у сфері охорони здоров'я», що має на увазі діяльність фахівців, що передбачає здійснення комплексу заходів, спрямованих на оптимізацію функціонування осіб, які зазнають або можуть зазнати обмеження повсякденного функціонування у їхньому середовищі [9]. Постановою Верховної Ради України від 3 грудня 2025 року був прийнятий за основу законопроєкт «Про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення права військовослужбовців, ветеранів та військовополонених, яких звільнено з полону, на належну медичну допомогу, реабілітацію, протезування». Документ передбачає комплексне реформування системи лікування та протезування, щоб гарантувати військовослужбовцям, ветеранам та звільненим з полону належний рівень медичної допомоги [10].

Соціальна підтримка ветеранів. У цьому напрямку Верховною Радою 31 липня 2025 року прийнято «Закон України про ветеранське підприємництво» [11]. Метою цього Закону є створення сприятливих умов для започаткування та розвитку ветеранського підприємництва, підвищення його конкурентоспроможності, вирішення проблем реінтеграції ветеранів війни в цивільне життя та сприяння сталому розвитку України в цілому.

Житлові програми та матеріальна допомога. Щодо даного напрямку ухвалено декілька законопроєктів щодо виділення коштів на житло для захисників-переселенців а також розширення програми компенсацій з держбюджету [12, 13].

Вищий рівень державного управління – Кабінет Міністрів України.

КМУ відіграє ключову роль у подоланні наслідків війни, впроваджуючи Закони та Укази президента, розробляючи державну ветеранську та соціальну політику, а також координуючи медичну, психологічну і професійну реабілітацію. Уряд ухвалює цільові постанови для інтеграції постраждалих до повноцінного життя, фінансує програми відновлення. Далі – основні напрямки діяльності Уряду.

Медична та фізична реабілітація. Надання безкоштовних послуг через Національну службу здоров'я (НСЗУ), що включають ортопедичну та кардіо-респіраторну реабілітацію. Здійснюється фінансування унікальних експериментальних програм, таких як: корекція рубців після опіків і поранень.

Нові програми підтримки ветеранів. Такі програми включають ряд проектів [14].

1. Довготривалий медичний догляд – новий етап ветеранської політики. Річ іде про підтримку, яка не закінчується після лікування, можливість жити повноцінно, отримуючи необхідну допомогу протягом усього періоду, коли вона потрібна.

2. Послуги з корекції рубцевих змін після травм та опіків – це не просто медичні процедури, а захід відновлення, спрямований на повернення Захисників і Захисниць України до повноцінного життя.

3. Абілітація – допомога ветеранам у створенні максимальної комфортної якості життя. Проєкт передбачає:

– пост-реабілітаційна підтримка для забезпечення стійкого відновлення після основного курсу реабілітації;

– навчання навичкам самообслуговування та основ догляду за собою для мінімізації залежності від сторонньої допомоги;

– консультування щодо адаптації житла, транспортних засобів та робочих місць;

– створення умов для активної участі ветеранів та ветеранок у житті громади, сприяння працевлаштуванню;

– навчання членів родини щодо особливостей життя ветеранів й ветеранок після поранення та правил надання їм допомоги.

4. Адаптація для тих, хто втратив зір. Ветерани, які захищали незалежність, суверенітет та територіальну цілісність України та повністю або частково втратили зір, можуть пройти спеціальну програму адаптації.

5. Проєкт «Державна цільова програма «Ветеран.Робота»« [15] – створення ефективної системи підтримки працевлаштування, перекваліфікації та розвитку кар'єрних можливостей для тих, хто повертається до цивільного життя після служби.

***Центральний рівень державного управління** – МОЗ.*

МОЗ координує масштабну систему відновлення постраждалих від війни, яка включає безоплатну реабілітацію, надскладні реконструктивні операції та програму евакуації за кордон. Профільні напрями відновлення викладено далі.

Лікування за кордоном (Medevac). Програма передбачає медичну евакуацію для осіб, які потребують високоспеціалізованої допомоги за кордоном. Для цього МОЗ запустило спеціальний сайт: **https://www.medevac-ukraine.com/**. Проєкт дає можливість пацієнтам пройти високоякісне лікування за кордоном, яке в Україні не завжди можливо реалізувати.

Національні стандарти відновлення. Затверджено сучасні стандарти, зокрема для лікування пацієнтів із травмами спинного мозку[16]. Стандарт визначає три періоди надання допомоги при ураженні спинного мозку – гострий, післягострий і довготривалий. Визначено конкретні пункти відновлення пацієнта на кожному етапі – від перших днів після травми до повернення до звичного життя. Наказом МОЗ № 1131 від 01.07.2024 затверджені Методичні рекомендації щодо консультативної підтримки ветеранів війни та осіб, на яких

поширюється Закон України »Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», які планують започаткувати бізнес у сфері охорони здоров'я [17]. Методичні рекомендації призначені для використання працівниками МОЗ під час здійснення консультативної підтримки ветеранів війни та осіб, на яких поширюється чинність вказаного Закону, гарантії їх соціального захисту, які планують започаткувати бізнес у сфері охорони здоров'я.

Психічне здоров'я. У даному напрямку впроваджено масштабну ініціативу – Національну програму психічного здоров'я (Всеукраїнська програма ментального здоров'я).

Ведеться робота з підготовки фахівців, створення центрів психологічної підтримки та забезпечення доступу ветеранів і цивільних до профільних спеціалістів у звичайних поліклініках. МОЗ продовжує роботу над посиленням медичної системи в умовах війни, зокрема через розвиток партнерств із благодійними організаціями, міжнародними донорами та експертною спільнотою, що дозволяє оперативно реагувати на виклики, підтримувати безперервність медичної допомоги та посилювати стійкість системи охорони здоров'я по всій країні. Так, у травні 2026 року МОЗ та благодійний фонд ZDOROVI офіційно підписали Меморандум про взаємодію та співпрацю для підтримки української системи охорони здоров'я в умовах повномасштабної війни [18]. Меморандум закріплює партнерство між МОЗ та ZDOROVI у кількох стратегічних напрямах. Зокрема – підтримка медичних закладів, відновлення медичної інфраструктури, розвиток програм для медичних працівників, а також реалізація ініціатив у сфері ментального здоров'я.

Місцеве самоврядування.

Місцеве самоврядування є фундаментом для подолання травм війни, оскільки саме громади першими стикаються із ними. Ключові механізми ефективного подолання травми війни викладені далі.

1. Психосоціальна підтримка та реабілітація:

– створення центрів життєстійкості у громадах, де ветерани, їхні родини та цивільні можуть отримати первинну психологічну допомогу, консультації фахівців та підтримку;

– створення мобільних бригад – забезпечення виїзду психологів та соціальних працівників у віддалені чи найбільш постраждалі куточки громади.

2. Інтеграція ветеранів:

– створення «ветеранських просторів»: фізичні локації для спілкування, юридичної допомоги та обміну досвідом;

– впровадження посад фахівців, які супроводжують ветерана (індивідуальний супровід) від моменту повернення до цивільного життя – до працевлаштування чи відкриття власної справи;

– проекти з підтримки бізнесу: надання грантів або пільг для ветеранів, які створюють малий бізнес у громаді, що сприяє їхній самореалізації.

3. Інклюзивне відновлення інфраструктури:

– створення доступного простору: обустрій зручних пандусів, встановлення зручних ліфтів тощо;

– легкодоступний транспорт: закупівля низькопідлогового громадського транспорту для зручного пересування містом.

4. Соціалізація дітей та молоді:

– організація оздоровчих таборів для дітей, які постраждали від війни, проведення арттерапевтичних занять та групової психоемоційної підтримки.

– розвиток адаптивних видів спорту для ветеранів та молоді, що допомагає відновити фізичне здоров'я та психологічну стійкість.

5. Підтримка родин загиблих, зниклих безвісти та військовополонених: облаштування місць пам'яті, Алеї Слави та проведення гідних заходів вшанування пам'яті полеглих захисників.

6. Юридична та гуманітарна допомога: спеціалізовані консультації та психологічні групи для родин, які чекають на своїх рідних з полону чи розшукують їх.

Громадське управління.

Громадське управління у відновленні постраждалих від травми війни має на увазі залучення суспільства та органів влади до комплексної реабілітації ветеранів і цивільних. Воно координує надання медичної, психологічної, соціальної та професійної допомоги, повертаючи людей до повноцінного життя та інтегруючи їх у громади. До ключових аспектів громадського управління у відновленні постраждалих включають наступні.

1. *Децентралізація та інклюзивність.* Громади відіграють провідну роль у створені середовища без бар'єрів, впроваджуючи ветеранські політики та адаптуючи інфраструктуру під потреби осіб з інвалідністю.

2. *Психологічна та медична підтримка.* Координація роботи спеціалізованих центрів.

3. *Програми національного рівня*, такі як «Відновлення під час війни», що забезпечують безперервний процес оздоровлення та психоемоційної підтримки постраждалих [19].

Висновки і пропозиції. Публічне управління у подоланні травми війни має стійке підґрунтя на всіх його рівнях. Але, враховуючи динамічний розвиток війни, воно потребує постійної акцентуації та удосконалення, враховуючи нові обставини у війні.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Публічне управління: Термінол. слов. Уклад: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє та ін. Київ: НАДУ. 2018. 224 с.
2. Панченко О.А. Інформаційна безпека в епоху турбулентності: державно-управлінський аспект: монографія. К.: КВІЦ. 2020. 332 с. DOI: 10.5281/zenodo.4011826
3. Панченко О.А., Гнатенко В.С. Інформаційна безпека у сучасному вимірі: монографія. К.: КВІЦ. 2023. 404 с. DOI:10.5281/zenodo.7928084 ISBN 978-617-697-161-0.
4. Чотири роки діяльності UNITED24: як платформа допомагає підтримувати українську медицину. URL: https://moz.gov.ua/uk/chotiri-roki-diyalnosti-united24-yak-platforma-dopomagaye-pidtrimuvati-ukrayinsku-medicinu (дата звернення: 05.06.2026 р.)
5. Україна має створити найсильнішу в Європі галузь реабілітації – Володимир Зеленський. URL: https://moz.gov.ua/uk/ukraina-mae-stvoriti-najsilnishu-v-evropi-galuz-reabilitacii-%E2%80%93-volodimir-zelenskij- (дата звернення: 05.06.2026 р.)
6. 6. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року. Кабінет Міністрів України. Розпорядження від 29 листопада 2024р. №1209-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text (дата звернення: 05.06.2026 р.)
7. Указ Президента України №389/2025. Про Координаційну раду з питань реабілітації та підтримки військовослужбовців, інших осіб, які беруть участь в обороні України. URL: https://www.president.gov.ua/documents/3892025-55289 (дата звернення: 05.06.2026 р.)
8. Закон України. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text 2026 р. (дата звернення: 05.06.2026 р.)
9. Закон України. Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/103-20#Text (дата звернення: 05.06.2026 р.)
10. останова Верховної Ради України. Про прийняття за основу проекту Закону України про внесення змін до деяких законів України щодо забезпечення права військовослужбовців, ветеранів та військовополонених, яких звільнено з полону, на належну медичну допомогу, реабілітацію, протезування. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4701-20#Text (дата звернення: 05.06.2026 р.)
11. Верховна Рада України прийняла Закон щодо створення сприятливих умов для започаткування та розвитку ветеранського підприємництва. Прес-служба Апарату Верховної Ради України Опубліковано 01 серпня 2025. URL: https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/264625.html (дата звернення: 05.06.2026 р.)

12. Верховна Рада України прийняла у другому читанні та в цілому проект закону «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» щодо реалізації соціальних заходів та інфраструктурних проектів» (№6052). URL: https://mva.gov.ua/ua/news/verhovna-rada-prijnyala-zakonoproyekt-pro-vidilennya-282-mln-grn-na-zhitlo-dlya-zahisnikiv-pereselenciv (дата звернення: 05.06.2026 р.)
13. Верховна Рада України прийняла Закон щодо удосконалення механізму призначення одноразової грошової допомоги. Прес-служба Апарату Верховної Ради України Опубліковано 15 квітня 2025. URL: https://www.rada.gov.ua/news/razom/261008.html
14. Нові програми підтримки ветеранів та ветеранок, які діятимуть у 2026 році. 29 Грудня, 2025. URL: https://communities.org.ua/novyny/novi-programy-pidtrymky-veteraniv-ta-veteranok-yaki-diyatymut-u-2026-roczi/ (дата звернення: 05.06.2026 р.)
15. Уряд затвердив Державну цільову програму «Ветеран.Робота» на 2026-2027 роки. URL: https://mva.gov.ua/prescenter/category/86-novini/uryad-zatverdiv-derzhavnu-tsilovu-programu-veteranrobota-na-2026-2027-roki (дата звернення: 05.06.2026 р.)
16. Наказ МОЗ України від 20.10.2025 № 1601 «Про затвердження Стандарту реабілітаційної допомоги «Надання реабілітаційної допомоги при травмах спинного мозку»«. URL: https://moz.gov.ua/uk/decrees/nakaz-moz-ukrayini-vid-20-10-2025-1601-pro-zatverdzhennya-standartu-reabilitacijnoyi-dopomogi-nadannya-reabilitacijnoyi-dopomogi-pri-travmah-spinnogo-mozku (дата звернення: 05.06.2026 р.)
17. Наказ МОЗ України від 01.07.2024 № 1131 Про затвердження Методичних рекомендацій щодо консультативної підтримки ветеранів війни та осіб, на яких поширюється Закон України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», які планують започаткувати бізнес у сфері охорони здоров'я. URL:https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1131282-24#Text (дата звернення: 05.06.2026 р.)
18. ОЗ України та ZDOROVI підписали Меморандум про співпрацю для посилення медичної системи в умовах війни. URL: https://medicine.rayon.in.ua/news/1072540-moz-ukrayini-ta-zdorovi-pidpisali-memorandum-pro-spivpraciu-dlia-posilennia-medicnoyi-sistemi-v-umovax-viini (дата звернення: 05.06.2026 р.)
19. Програма «Відновлення під час війни». URL: https://www.vaadua.org/news/programa-vidnovlennya-pid-chas-viyni-vaadu-ukrayini-zvit-pro-robotu-u-2022-2025-rokah (дата звернення: 05.06.2026 р.)

УДК 616-082:621.391]-058.65:355.01

Олег ПАНЧЕНКО
доктор медичних наук, доктор наук з державного управління, професор,
почесний академік НАПН України, Заслужений лікар України, генеральний директор
ДНП «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ
України», професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
президент громадської організації «Всеукраїнська професійна психіатрична ліга»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685
Oleg PANCHENKO
Doctor of Medical Sciences, Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Honorary Academician National Academy of Educational Sciences of Ukraine,
Honored Doctor of Ukraine, General Director State Non-Profit Enterprise "Scientific and Practical
Medical Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of Ukraine",
Professor of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
President at the Public Organization «All-Ukrainian Professional Psychiatric League»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685

Вадим ГУМЕНЮК
провідний фахівець з інформаційних технологій, інженер з патентної та винахідницької
роботи адміністративно-інформаційного відділу ДНП «Науково-практичний медичний
реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ України»
ORCID ID: 0000-0002-5388-1425
Vadym HUMENIUK
Leading Specialist in Information Technology, Engineer in Patent And Invention Work at the
Administrative and Information Department of State Non-Profit Enterprise «Scientific and Practical
Medical Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of Ukraine»
ORCID ID: 0000-0002-5388-1425

ОСОБИСТІСТЬ КІБЕРПАЦІЄНТА В МІЛІТАРНОМУ КОНТЕКСТІ

THE CYBERPATIENT IN A MILITARY CONTEXT

Постановка проблеми. Сучасні реалії ведення бойових дій та стрімкий технологічний прогрес ставлять нові виклики перед системою охорони здоров'я та психологічною наукою. Воєнні протистояння характеризується не лише застосуванням традиційних засобів ведення бойових дій, але й стрімким розвитком цифрових технологій, які дедалі глибше інтегруються у сферу охорони здоров'я. В умовах військових конфліктів цифровізація медичної допомоги стає важливим інструментом забезпечення безперервності лікування, реабілітації та психологічної підтримки населення. У зв'язку з цим виникає новий феномен – кіберпацієнт, особистість якого формується під впливом одночасно воєнних та інформаційно-технологічних факторів.

Поняття «кіберпацієнт» відображає не лише використання людиною цифрових технологій для отримання медичної допомоги, а й глибокі зміни у структурі особистості, системі цінностей, способах прийняття рішень та механізмах саморегуляції. У воєнний період ці зміни набувають особливої актуальності, оскільки людина змушена адаптуватися одночасно до стресогенних факторів війни та до швидких технологічних змін.

Дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи «Публічне управління системою національної безпеки: синергія інформаційного, економічного та психосоціального компонентів у забезпеченні сталого розвитку», що виконується за ініціативною тематикою (номер держреєстрації – 0126U003429).

Виклад основного матеріалу. Кіберпацієнт у мілітарному контексті – це суб'єкт, чий процес діагностики, лікування, моніторингу стану здоров'я та реабілітації нерозривно пов'язаний із використанням цифрових технологій. До таких технологій належать телемедичні сервіси, електронна система охорони здоров'я, мобільні додатки для контролю фізичного та психічного стану, дистанційні консультації, а також системи штучного інтелекту, що підтримують прийняття клінічних рішень.

За таких умов цифрові технології виконують декілька важливих функцій. По-перше, вони забезпечують інформаційну підтримку та доступ до актуальних відомостей про стан здоров'я. По-друге, створюють можливості для швидкого отримання медичної та психологічної допомоги. По-третє, сприяють збереженню соціальних зв'язків, які є важливим фактором психологічної стійкості.

Разом із тим надмірна цифрова залученість може спричиняти нові психологічні ризики [1]. Постійне перебування в інформаційному просторі підсилює вплив негативних новин, сприяє формуванню інформаційної залежності та може підтримувати стан хронічної психоемоційної напруги. Людина фактично опиняється в умовах безперервної взаємодії з цифровим середовищем, що потребує розвитку нових механізмів психологічного захисту.

Особливістю функціонування кіберпацієнта в умовах війни є перебування у стані постійної невизначеності та підвищеної загрози. Воєнні події спричиняють високий рівень стресу, психологічне виснаження, переживання втрати, травматичні реакції та необхідність швидкої адаптації до нових умов існування. Водночас цифрові технології створюють додаткові можливості для отримання медичної допомоги навіть у випадках фізичної недоступності медичних закладів.

Серед основних рис кіберпацієнта в умовах війни можна виділити високу інформаційну активність, потребу у швидкому доступі до медичної інформації, готовність використовувати цифрові сервіси для підтримки здоров'я, а також зростання рівня відповідальності за власний фізичний та психічний стан. Кіберпацієнт поступово переходить від пасивної ролі отримувача медичної допомоги до активного учасника лікувального процесу.

У мілітарному контексті кіберпацієнтом може виступати військовослужбовець, ветеран, цивільна особа, внутрішньо переміщена особа або член родини учасника бойових дій. Для кожної з цих категорій характерні специфічні потреби та особливості взаємодії з цифровими медичними технологіями.

Військовослужбовці використовують цифрові сервіси для моніторингу фізичного стану, отримання консультацій профільних спеціалістів та проходження реабілітації. Для ветеранів особливого значення набувають програми психологічної підтримки, дистанційного супроводу та соціальної адаптації. Для цивільного населення цифрові сервіси забезпечують доступ до медичної допомоги в умовах порушеної інфраструктури та обмеженої мобільності.

Слід також враховувати, що війна змінює часову перспективу особистості. Людина починає орієнтуватися переважно на короткострокові рішення, пов'язані із забезпеченням безпеки та виживання. У таких умовах цифрові інструменти можуть допомагати структурувати повсякденне життя, підтримувати контроль над власним станом та знижувати рівень невизначеності.

Важливим аспектом є психологічна трансформація особистості кіберпацієнта. В умовах війни ця трансформація проходить кілька послідовних етапів. На початковому етапі людина стикається із кризовою ситуацією та відчуває потребу у забезпеченні безпеки. Наступним кроком стає пошук інформації та ресурсів для адаптації до нових умов. Саме на цьому етапі цифрові технології виступають джерелом підтримки, знань та можливостей для комунікації з медичними фахівцями.

Подальший розвиток особистості пов'язаний із формуванням нових моделей поведінки, заснованих на використанні цифрових інструментів. Людина навчається самостійно відстежувати показники здоров'я, користуватися електронними медичними сервісами, взаємодіяти із системами дистанційного консультування. У результаті відбувається поступове

формування нової ідентичності, в якій цифрові технології стають невід'ємною складовою повсякденного життя.

На особистість кіберпацієнта впливають численні чинники. Одним із ключових є інформаційне середовище. Постійний потік новин, повідомлень та аналітичних матеріалів може як допомагати орієнтуватися у ситуації, так і посилювати тривожність та емоційне напруження. Особливого значення набуває інформаційна грамотність, яка дозволяє критично оцінювати отримані дані та уникати негативного впливу дезінформації [2].

Не менш важливим фактором є рівень цифрової компетентності особистості. Чим краще людина володіє сучасними інформаційними технологіями, тим ефективніше вона здатна використовувати доступні ресурси для підтримки власного здоров'я. Натомість недостатній рівень цифрових навичок може створювати додаткові бар'єри у взаємодії з медичною системою.

Суттєвий вплив мають також соціальні чинники. Підтримка родини, друзів, медичних працівників та професійних спільнот сприяє успішній адаптації до нових умов. Цифрові платформи розширюють можливості соціальної взаємодії та забезпечують доступ до різноманітних форм психологічної підтримки.

Процес формування особистості кіберпацієнта перебуває під постійним впливом внутрішніх фізіологічних та зовнішніх соціальних чинників. Серед них визначальними є три вектори:

• Фантомні відчуття та сенсорний фідбек: Наявність фантомного болю є серйозною перешкодою для відновлення. Проте сучасні технології, що забезпечують зворотний сенсорний зв'язок (сенсорний фідбек) від біонічної кінцівки до нервової системи, дозволяють мозку швидше інтегрувати пристрій. Це безпосередньо впливає на суттєве зниження рівня посттравматичного стресового розладу (ПТСР) та нормалізацію психоемоційного фону.

• Нейропластичність під тиском стресу: Здатність центральної нервової системи та психіки до адаптації, перебудови синаптичних зв'язків та формування нових поведінкових патернів в умовах хронічного бойового стресу та постійної загрози. Нейропластичність дозволяє переформатувати координацію рухів та мислення під вимоги кібернетичних систем реабілітації.

• Соціальна реінтеграція та самооцінка: Сприйняття «кібер-людини» сучасним суспільством коливається в амплітуді від надмірної героїзації та захоплення технологічністю до прихованої чи відкритої стигматизації. Ці коливання соціального середовища гостро переживаються пацієнтом та безпосередньо трансформують його самооцінку, викликаючи або почуття гордості та сили, або глибоку ізоляцію

Разом із перевагами цифровізації виникають і певні ризики. Одним із головних викликів є інформаційне перевантаження. Надлишок медичної інформації може призводити до труднощів у прийнятті рішень, посилення тривоги та розвитку явищ кіберхондрії, коли людина схильна перебільшувати наявність у себе певних захворювань на основі інформації з мережі Інтернет.

Іншим важливим ризиком є проблема захисту персональних даних. Використання електронних медичних систем передбачає накопичення значного обсягу конфіденційної інформації, що потребує надійних механізмів кібербезпеки. В умовах війни загрози несанкціонованого доступу до медичних даних можуть суттєво зростати.

Розвиток концепції кіберпацієнта супроводжується появою нових специфічних ризиків, які потребують детального вивчення.

Основні ризики та виклики:

1. Кібер-дисморфофобія: Психопатологічний стан, що характеризується стійким хворобливим неприйняттям технологічного компонента (протеза, імплантату) як органічної частини власного «Я». Пацієнт сприймає себе викривленим, «понівеченим машиною», що блокує реабілітаційний процес.

2. Технологічна залежність: Виникнення нав'язливого страху повної втрати функціональності власного тіла у разі раптової поломки пристрою, розряджання акумулятора, відсутності програмних оновлень або втрати зв'язку з мережею.

3. Етичні дилеми (Augmentation): Складна біоетична межа між терапевтичним лікуванням (відновленням втраченого рівня здоров'я) та технологічним удосконаленням (augmentation) воїна, що може надавати йому фізичні переваги, які виходять за межі звичайних людських можливостей.

Окрему увагу необхідно приділити впливу штучного інтелекту на формування особистості кіберпацієнта. У сучасній медицині системи штучного інтелекту використовуються для аналізу медичних даних, прогнозування перебігу захворювань, підтримки діагностики та персоналізації лікування. У цьому контексті кіберпацієнт може розглядатися як людина, яка виступає суб'єктом або об'єктом взаємодії з технологіями штучного інтелекту з метою покращення фізичного та психічного здоров'я [3].

Дане поняття розглянуте нами у трьох площинах.

1. Кіберпацієнт як віртуальний пацієнт у медичній освіті. Дана технологія має за мету придбання навичок медико-психологічної допомоги за допомогою спеціальних інтерактивних систем. Вона поєднує наукову основу, сучасні комп'ютерні технології та технології ігрового навчання (game-based learning) [4]. Технологія навчання на базі моделі віртуального пацієнта (ВП) побудована на рольовому принципі, де студент відчуває себе спеціалістом, бачить наслідки прийняття своїх рішень (щодо діагнозу та алгоритму лікування пацієнта) а також відповідальність за наслідки своїх дій. Реальність професійної ситуації створює особливу емоційну атмосферу, яка сприяє засвоєнню навчального матеріалу та підвищує якість навчання.

2. Кіберпацієнт як пацієнт-споживач медичної інформації в мережі Інтернеті. Зростаюча доступність комп'ютерно-опосередкованих знань, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, зростання уваги до свого здоров'я змінюють методи пошуку медичної інформації. Мережа Інтернет позиціонує себе у даному випадку як віртуальна медична бібліотека. Особливо схильні користуватися інформаційними Інтернет-ресурсами та медичними веб-сайтами особи, які живуть із хронічними захворюваннями, що загрожують їх життю.

3. Кіберпацієнт як пацієнт із психічним розладом внаслідок спілкування зі штучним інтелектом. У швидкозмінному взаємозв'язку між ШІ та психічним здоров'ям виникає нове та тривожне явище: люди переживають епізоди когнітивного та психічного розладу після глибокої взаємодії з чат-ботами на базі ШІ. Реальні люди, багато з яких не мали в минулому психічних захворювань, повідомляють про глибоке психологічне погіршення після годин, днів або тижнів захопливих розмов з генеративними моделями ШІ. У даному контексті розглянуто два аспекти: 1) вплив чат-ботів зі штучним інтелектом на когнітивне здоров'я; 2) ШІ-психоз [3].

Застосування штучного інтелекту відкриває нові можливості для підвищення ефективності медичної допомоги. Поряд із цим, широке впровадження систем штучного інтелекту в життєдіяльність пацієнта та його щоденну когнітивну взаємодію створює ризики глибокої психологічної залежності.

Наслідки залежності від систем штучного інтелекту:

• Зниження розумової активності: Поступова відмова від самостійного аналізу життєвих ситуацій та медичних рекомендацій через перекладання цих функцій на алгоритми ШІ.

• Нехтування когнітивними навичками: Втрата здатності до критичного мислення, самостійного прийняття рішень та розв'язання складних логічних завдань.

• Втрата пам'яті: Зниження обсягів оперативної та довготривалої пам'яті через відсутність необхідності утримувати інформацію, яка постійно доступна у цифровому хмарному середовищі.

• Проблеми з увагою та концентрацією: Розпорошення уваги, кліпове мислення, нездатність тривалий час концентруватися на однорідних завданнях без цифрових стимулів.

• Брак знань, які можна передавати: Формування інтелектуального дефіциту, коли пацієнт втрачає здатність до вербалізації та передачі власного досвіду і знань іншим людям без допомоги інтерфейсів.

• Етичні, соціальні проблеми та вплив на психічне здоров'я: Руйнування звичних міжособистісних зв'язків, депресивні стани та відчуження особистості від реального соціуму.

У зв'язку з цим важливого значення набуває психологічна адаптація кіберпацієнта. Одним із ключових напрямів такої адаптації є розвиток цифрової грамотності та навичок критичного мислення. Людина повинна усвідомлювати як переваги, так і обмеження сучасних технологій, вміти оцінювати достовірність інформації та приймати обґрунтовані рішення щодо власного здоров'я.

Іншим важливим вектором адаптації є формування стійкості до стресу та розвиток навичок саморегуляції. Використання цифрових технологій має сприяти зміцненню психологічного благополуччя, а не ставати джерелом додаткового емоційного навантаження. Значну роль у цьому процесі відіграє професійна підтримка медичних та психологічних фахівців.

Особливого значення набуває збереження балансу між цифровими та традиційними формами медичної допомоги. Незважаючи на високий потенціал інформаційних технологій, безпосередній людський контакт залишається важливою складовою лікування та реабілітації. Емпатія, довіра та міжособистісна взаємодія продовжують відігравати ключову роль у процесі відновлення здоров'я.

Для мінімізації ризиків та успішного формування гармонійної особистості кіберпацієнта реабілітаційний процес має базуватися на трьох взаємопов'язаних векторах, що утворюють стійку терапевтичну систему.

Вектори адаптації:

1. Феноменологія «Розширеного Я»: Психотерапевтична робота, спрямована на реструктуризацію самосвідомості. Основна мета полягає в тому, щоб допомогти пацієнту переосмислити свої нові фізичні та технологічні характеристики не як каліцтво чи штучну надбудову, а як природне, інтегроване розширення його особистісного та тілесного потенціалу.
2. VR-терапія (Віртуальна реальність): Застосування прогресивних іммерсивних технологій віртуальної реальності для проведення терапії фантомного болю, десенсибілізації та переробки бойової психічної травми (ПТСР), безпечного моделювання рухової активності та адаптації до просторових умов у контрольованому цифровому середовищі.
3. Техногенна резистентність (стійкість): Формування у кіберпацієнта специфічної психологічної стійкості до деструктивних впливів цифрового середовища. Вона передбачає розвиток навичок цифрової гігієни, збереження когнітивної незалежності від систем штучного інтелекту, подолання страху поломки технічних засобів та здатність спиратися на власні психологічні ресурси в умовах технологічних збоїв.

Висновки і пропозиції. Таким чином, феномен кіберпацієнта є закономірним результатом розвитку цифрового суспільства та трансформації системи охорони здоров'я в умовах війни. Формування особистості кіберпацієнта відбувається під впливом складної взаємодії психологічних, соціальних, технологічних та воєнних чинників. Цифрові технології відкривають широкі можливості для підвищення доступності та ефективності медичної допомоги, проте одночасно породжують нові виклики та ризики.

Формування особистості кіберпацієнта – це не перспектива віддаленого майбутнього, а реальність сучасного суспільства. Саме тому актуальним завданням є створення умов для гармонійної інтеграції людини і цифрових технологій, що забезпечуватиме збереження автономності особистості, підвищення якості життя та ефективну адаптацію до викликів сучасного світу.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Панченко О. А., Корченко О. Г., Кабанцева А. В., Іванченко Є. В., Прокопович-Ткаченко Д. І. Психологія метакогнітивного впливу: новітній вимір війни за свідомість. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Психологія»*. 2026. Вип. 2. С. 7-14. DOI: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2026.2.1
2. Панченко О. А. Інфопандемія в інформаційній гігієні держави. *Право та державне управління*. 2020. № 2. С. 119-126. DOI: https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.18

3. Панченко О.А., Оніщенко В.О. Виклики щодо впровадження штучного інтелекту в системі охорони здоров'я. *Медична інформатика та інженерія*. 2025. №1-2 (69-70). С.90-99. DOI: https://doi.org/10.11603/mie.1996-1960.2025.1-2/16051
4. Ellaway R., Poulton T., Fors U., McGee J. B., Albright S. Building a virtual patient commons. *Medical teacher*. 2008. Vol. 30. Issue 2. Pp. 170-174. DOI: https://doi.org/10.1080/01421590701874074

УДК 351:004.9

Олег ПАНЧЕНКО
доктор медичних наук, доктор наук з державного управління, професор,
почесний академік НАПН України, Заслужений лікар України, генеральний директор
ДНП «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ
України», професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
президент громадської організації «Всеукраїнська професійна психіатрична ліга»,
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685
Oleg PANCHENKO
Doctor of Medical Sciences, Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Honorary Academician National Academy of Educational Sciences of Ukraine,
Honored Doctor of Ukraine, General Director State Non-Profit Enterprise "Scientific and Practical
Medical Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of Ukraine",
Professor of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
President at the Public Organization «All-Ukrainian Professional Psychiatric League»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685

Ольга ЖОГІНА
лікар невропатолог відділення фізичної та реабілітаційної медицини
ДНП «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ України»,
магістрант кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID ID: 0009-0007-3420-9581
Olga ZHOGINA
Neurologist, Department of Physical and Rehabilitation Medicine
State Non-Profit Enterprise "Scientific and Practical Medical Rehabilitation and Diagnostic Centre of
the Ministry of Health of Ukraine",
Master's student of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0009-0007-3420-9581

РОЗВИТОК ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МЕДИЧНИХ ПОСЛУГ

DEVELOPMENT OF STATE POLICY IN THE FIELD OF DIGITALIZATION OF MEDICAL SERVICES

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобального технологічного розвитку цифровізація виступає одним із визначальних чинників модернізації суспільства та трансформації державного управління [1, 2]. Вона охоплює практично всі сфери суспільного життя, включаючи економіку, освіту, публічне адміністрування, соціальний захист та систему охорони здоров'я [3]. Особливого значення цифрові трансформації набувають у медичній сфері, оскільки саме якість і доступність медичних послуг безпосередньо впливають на рівень життя населення, демографічну ситуацію та соціальну стабільність держави.

Запровадження цифрових технологій у систему охорони здоров'я формує передумови для становлення нової моделі медичного обслуговування, яка базується на принципах своєчасності, відкритості, доступності та підвищеної ефективності надання медичних послуг [4, 5]. Використання інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє автоматизувати значну частину управлінських і клінічних процесів, забезпечити безперервність медичного супроводу пацієнтів, оптимізувати обмін інформацією між закладами охорони здоров'я та підвищити якість

прийняття медичних рішень. Крім того, цифровізація сприяє скороченню фінансових витрат, мінімізації бюрократичних процедур та зниженню ризиків корупційних проявів у системі охорони здоров'я [6, 7].

Важливу роль у забезпеченні ефективності цифрової трансформації медицини відіграє державна політика, яка визначає стратегічні напрями розвитку галузі, формує нормативно-правову основу функціонування цифрових сервісів та координує діяльність органів державної влади, медичних установ і технологічних платформ. Саме державне регулювання забезпечує створення єдиного цифрового простору у сфері охорони здоров'я, сприяє впровадженню інноваційних рішень та гарантує захист персональних медичних даних громадян.

Мета дослідження: комплексний аналіз розвитку державної політики у сфері цифровізації медичних послуг, визначення її основних напрямів, проблем реалізації та перспектив подальшого розвитку.

Дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи «Публічне управління системою національної безпеки: синергія інформаційного, економічного та психосоціального компонентів у забезпеченні сталого розвитку», що виконується за ініціативною тематикою (номер держреєстрації – 0126U003429).

Виклад основного матеріалу. Цифровізація медичних послуг є складним і багаторівневим процесом упровадження інформаційно-комунікаційних технологій у функціонування системи охорони здоров'я. Вона охоплює як клінічну діяльність, пов'язану з діагностикою, лікуванням та профілактикою захворювань, так і адміністративно-управлінські процеси, включаючи ведення документації, фінансове забезпечення, моніторинг діяльності медичних закладів та координацію між різними суб'єктами медичної системи.

Основні складові цифровізації. Одним із ключових елементів цифровізації є впровадження електронних медичних записів, що замінюють традиційні паперові медичні картки пацієнтів. Такі системи забезпечують оперативний доступ до даних про стан здоров'я, анамнез захворювань, результати лабораторних обстежень і призначену терапію, що підвищує ефективність медичного обслуговування. Їх використання сприяє зниженню ризику медичних помилок, підвищує оперативність надання допомоги та забезпечує безперервність лікувального процесу [8].

Важливе місце у процесі цифровізації займає телемедицина, яка передбачає надання медичних послуг дистанційно із використанням цифрових технологій. Телемедичні консультації дозволяють пацієнтам отримувати необхідну медичну допомогу незалежно від місця проживання, що особливо важливо для жителів віддалених регіонів, осіб з обмеженою мобільністю, а також у надзвичайних ситуаціях.

Суттєвого значення набуло впровадження електронних рецептів, що забезпечують цифровий обіг лікарських засобів, підвищують контроль за їх призначенням і відпуском, а також сприяють мінімізації зловживань у фармацевтичній сфері [9]. Не менш важливими є медичні інформаційні системи, які автоматизують роботу закладів охорони здоров'я, оптимізують процеси запису пацієнтів, ведення фінансової звітності та організації внутрішнього документообігу.

Розвиток мобільних цифрових сервісів створює додаткові можливості для пацієнтів щодо самостійного контролю за станом здоров'я, отримання нагадувань про прийом лікарських засобів, запису на консультації та доступу до власної медичної інформації.

У цілому цифровізація медичних послуг сприяє підвищенню доступності медичної допомоги, скороченню часу обслуговування пацієнтів, підвищенню точності діагностики та ефективності лікування. Крім того, цифрові технології забезпечують прозорість фінансових і адміністративних процесів у системі охорони здоров'я, що позитивно впливає на рівень довіри населення до медичних інституцій.

Основні напрями державної політики у сфері цифровізації. Державна політика цифрової трансформації системи охорони здоров'я орієнтована на формування єдиного цифрового

середовища, яке забезпечує ефективну комунікацію та взаємодію між органами державної влади, медичними працівниками, закладами охорони здоров'я та пацієнтами.

Одним із ключових пріоритетів виступає розвиток електронної системи охорони здоров'я, що забезпечує централізоване накопичення, обробку та зберігання медичної інформації. Формування єдиної цифрової платформи дозволяє забезпечити безперервність лікування, спростити доступ до медичних даних та оптимізувати процес управління медичними установами.

Важливим напрямом державної політики є впровадження електронних сервісів для населення. Цифрові інструменти надають можливість здійснювати онлайн-запис до лікаря, отримувати результати медичних обстежень, користуватися електронними рецептами та мати доступ до історії власного лікування. Такі сервіси значно підвищують рівень доступності медичних послуг та сприяють зменшенню адміністративного навантаження на медичний персонал [10].

Особливу роль у сучасних умовах відіграє розвиток телемедицини. Держава стимулює впровадження дистанційних консультацій і цифрових платформ комунікації між лікарем і пацієнтом, що дозволяє забезпечити рівний доступ населення до медичної допомоги незалежно від територіального розташування.

Одним із ключових аспектів державної політики є забезпечення захисту персональних медичних даних. Медична інформація належить до категорії конфіденційних даних, тому особливої актуальності набувають питання кібербезпеки, захисту електронних реєстрів та запобігання несанкціонованому доступу до інформації [11].

Підготовка фахівців, здатних ефективно працювати в умовах цифрових змін у системі охорони здоров'я також є одним із пріоритетних напрямів. Важливого значення набуває формування цифрових навичок у медичних працівників та підвищення рівня цифрової грамотності населення, що виступає необхідною умовою ефективної реалізації державної політики у сфері цифровізації медичної галузі.

Етапи розвитку цифровізації медичних послуг. Розвиток цифровізації медичних послуг відбувався поступово та охоплював кілька послідовних етапів.

Перший етап пов'язаний з інформатизацією системи охорони здоров'я. На цьому етапі основна увага приділялася переведенню медичної документації з паперової форми в електронну, створенню базових цифрових реєстрів пацієнтів, лікарів і медичних закладів. Інформатизація стала фундаментом для подальшої цифрової трансформації медичної галузі. Другий етап характеризувався інтеграцією окремих інформаційних систем у єдину цифрову мережу. Це забезпечило можливість обміну інформацією між лікарнями, лабораторіями, аптеками та іншими медичними установами. Завдяки інтеграції систем значно підвищилася оперативність передачі даних та ефективність координації медичної допомоги [12]. Третій етап розвитку цифровізації пов'язаний із комплексною цифровою трансформацією системи охорони здоров'я. На цьому етапі активно впроваджуються технології штучного інтелекту, системи аналізу великих даних, автоматизованих систем управління та прогнозування. Використання сучасних технологій дозволяє підвищити точність діагностики, оптимізувати процеси лікування та здійснювати ефективний моніторинг стану здоров'я населення.

Проблеми та виклики. Попри істотні переваги цифровізації, її реалізація супроводжується рядом труднощів і викликів. Недостатній рівень фінансування цифрових реформ залишається одним з основних проблем. Впровадження сучасних технологічних рішень потребує значних капіталовкладень у оновлення технічної бази, програмні продукти, розвиток цифрової інфраструктури, а також у підготовку та навчання персоналу.

Суттєвою проблемою залишається цифрова нерівність між регіонами. Не всі медичні заклади мають однаковий доступ до сучасних інформаційних технологій та стабільного інтернет-з'єднання, що обмежує можливості повноцінного використання цифрових сервісів.

Додатковим викликом залишається недостатній рівень цифрової грамотності як серед медичних працівників, так і серед населення. Частина користувачів не володіє необхідними навичками для ефективного використання електронних сервісів.

Серйозну загрозу становлять кіберризики та можливість витоку конфіденційної медичної інформації. Зростання обсягів цифрових даних потребує постійного вдосконалення систем захисту інформації та підвищення рівня кібербезпеки.

Окремою проблемою є організаційний опір змінам, який проявляється у небажанні частини працівників адаптуватися до нових цифрових механізмів роботи. Подолання такого опору потребує системної інформаційної підтримки та професійного навчання персоналу.

Визначальну роль у реалізації державної політики цифровізації медичних послуг відіграє людський потенціал, який охоплює професійні компетентності медичних працівників, управлінські навички керівників закладів охорони здоров'я та рівень цифрової культури населення. Ефективне впровадження цифрових технологій неможливе без належної підготовки фахівців, здатних працювати з електронними медичними системами, цифровими платформами, аналітичними інструментами та сучасними засобами комунікації. Водночас важливого значення набуває формування готовності до змін, адаптивності та безперервного професійного розвитку медичного персоналу. Інвестування в розвиток людського капіталу, удосконалення системи професійної освіти та підвищення цифрової грамотності громадян сприяють успішній реалізації цифрових реформ у сфері охорони здоров'я, забезпечують ефективне використання інноваційних технологій і підвищують якість надання медичних послуг.

Перспективи розвитку. Подальший розвиток цифрових технологій у медичній сфері відкриває широкі можливості для вдосконалення системи охорони здоров'я. Одним із найбільш перспективних напрямів є використання штучного інтелекту [13] для ранньої діагностики захворювань, аналізу медичних зображень та прогнозування ризиків розвитку патологій. Застосування алгоритмів штучного інтелекту дозволяє підвищити точність медичних рішень та скоротити час встановлення діагнозу. Важливим напрямом також є розвиток персоналізованої медицини, яка передбачає індивідуалізацію лікування з урахуванням генетичних, фізіологічних та поведінкових особливостей пацієнта. Окрему роль відіграє міжнародна інтеграція цифрових медичних систем, яка сприятиме обміну досвідом, технологіями та медичними даними між країнами. Подальше впровадження мобільних медичних технологій та цифрових платформ забезпечить розширення доступу населення до медичних послуг, підвищить оперативність комунікації між лікарем і пацієнтом та сприятиме формуванню більш ефективної моделі медичного обслуговування.

Висновки та пропозиції. Розвиток державної політики у сфері цифровізації медичних послуг постає як ключовий вектор трансформації національної системи охорони здоров'я в умовах глобалізації та технологічного прогресу. Інтеграція цифрових рішень сприяє оптимізації управлінських процесів, підвищенню якості медичної допомоги, зниженню транзакційних витрат і мінімізації корупційних ризиків, водночас забезпечуючи більшу прозорість та підзвітність інституцій. Водночас ефективність цифрової трансформації залежить від узгодженості інституційних механізмів, стабільності фінансового забезпечення, адаптивності нормативно-правової бази, а також рівня цифрової грамотності як медичних працівників, так і населення. Окремого значення набувають питання кібербезпеки, захисту персональних даних і міжсекторальної взаємодії. Отже, лише за умови системного, науково обґрунтованого та міждисциплінарного підходу до формування і реалізації державної політики цифровізації можливо досягти сталого розвитку сфери охорони здоров'я, підвищення її ефективності, доступності та конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Панченко О.А., Сердюк І.А. Інформаційна державна політика на шляху цифровізації. *Публічне управління у цифровому суспільстві:* матеріали науково-практичної конференції (м. Дніпро, 25 червня 2020 р.). 2020. С. 107-109. DOI: https://doi.org/10.15421/1520539
2. Health in the 21st Century: Putting Data to Work for Stronger Health Systems. Paris: OECD Publishing, 2019. URL:

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/11/health-in-the-21st-century_68ea1e26/e3b23f8e-en.pdf
3. Global strategy on digital health 2020–2025. Geneva: WHO, 2021. URL: https://iris.who.int/handle/10665/344249
4. Петренко О.М. Електронна медицина як складова цифрової трансформації держави. *Публічне управління та адміністрування*. 2021. № 4. С. 78–84.
5. Кабанцева А.В. Цифровізація психологічної допомоги за гібридних викликах. *Габітус.* 2021. № 27. С. 99-103. DOI: https://doi.org/10.32843/2663-5208.2021.27.16
6. Панченко О.А., Гнатенко В.С., Сердюк І.А. Психологія економічної безпеки в умовах цифровізації. *Психологія життєвого простору особистості в сучасних умовах кризи, глобалізації та цифрової трансформації суспільного життя*: матеріали ІІ Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, 20-21 вересня 2024 року). Міжнародний гуманітарний університет, 2024. С. 258-261.
7. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text
8. Цифрова трансформація системи охорони здоров'я України. Міністерство охорони здоров'я України. URL: https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini-2
9. Про схвалення Концепції розвитку електронної охорони здоров'я: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 грудня 2020 р. № 1671-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1671-2020-%D1%80#Text
10. Про захист персональних даних: Закон України від 01 червня 2010 року № 2297-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text
11. Ковальчук І.В. Цифровізація системи охорони здоров'я: сучасні виклики та перспективи розвитку. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 2. С. 45–52.
12. eHealth Action Plan 2012–2020: Innovative healthcare for the 21st century. European Commission. Brussels, 2012. URL: https://health.ec.europa.eu/publications/ehealth-action-plan-2012-2020_en
13. Digital transformation in healthcare: Trends and opportunities. Deloitte. URL: https://www.deloitte.com/us/en/insights/research-centers/center-for-health-solutions/digital-transformation.html

УДК 351:338.2

Олег ПАНЧЕНКО
доктор медичних наук, доктор наук з державного управління, професор,
почесний академік НАПН України, Заслужений лікар України, генеральний директор
ДНП «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ
України», професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
президент громадської організації «Всеукраїнська професійна психіатрична ліга»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685
Oleg PANCHENKO
Doctor of Medical Sciences, Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Honorary Academician National Academy of Educational Sciences of Ukraine,
Honored Doctor of Ukraine, General Director State Non-Profit Enterprise "Scientific and Practical
Medical Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of Ukraine",
Professor of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
President at the Public Organization «All-Ukrainian Professional Psychiatric League»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685

Тетяна КАНДАУРОВА
референт апарату управління ДНП «Науково-практичний медичний реабілітаційно-
діагностичний центр МОЗ України»,
магістрант кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID ID: 0009-0001-8543-438X
Tetiana KANDAUROVA
Referent of the management apparatus State Non-Profit Enterprise
"Scientific and Practical Medical Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of
Ukraine",
Master's student of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0009-0001-8543-438X

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ЯК ОСНОВА СТАЛОГО ТА СТІЙКОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

PUBLIC MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY AS THE BASIS OF SUSTAINABLE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

Постановка проблеми. Економічна система України функціонує в умовах тривалого воєнного навантаження, що впливає не лише на фінансову стабільність держави, але й на ефективність механізмів публічного управління. Повномасштабна війна суттєво вплинула на функціонування економіки держави, стан критичної інфраструктури, фінансову систему, інвестиційну діяльність та соціальну сферу. За умов воєнного стану економічна безпека фактично стала одним із ключових факторів збереження державної стійкості та керованості суспільних процесів.

Проблематика економічної безпеки за нинішніх обставин виходить далеко за межі виключно фінансової чи виробничої сфери. Сьогодні економічна безпека держави охоплює енергетичну, інформаційну, соціальну, гуманітарну та технологічну складові. Ефективне державне управління економічною безпекою повинно базуватися на принципах системності, адаптивності та стратегічного прогнозування [1]. В умовах сучасних кризових процесів

ключовим стає здатність держави оперативно реагувати на зовнішні та внутрішні загрози, забезпечувати безперервність економічних процесів та підтримувати функціонування критично важливих сфер економіки.

Метою дослідження є визначення особливостей публічного управління економічною безпекою України в умовах сучасних безпекових викликів та обґрунтування необхідності підвищення ефективності державного управління для забезпечення стабільності економіки й стійкого та сталого розвитку держави.

Дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи «Публічне управління системою національної безпеки: синергія інформаційного, економічного та психосоціального компонентів у забезпеченні сталого розвитку», що виконується за ініціативною тематикою (номер держреєстрації – 0126U003429).

Виклад основного матеріалу. Воєнні та економічні виклики останніх років переінакшили підходи до функціонування системи державного управління. Цифровізація державних процесів суттєво змінила механізми взаємодії між органами влади та суспільством. У наукових працях турбулентність розглядається як стан нестабільності інформаційного, соціального та психологічного середовища, що посилює невизначеність управлінських процесів і потребує системного реагування з боку держави [2].

Разом із перевагами цифровізації зростає і кількість інформаційних та кібернетичних загроз. Інформаційна безпека є важливою складовою національної безпеки держави та безпосередньо впливає на стабільність соціально-економічних процесів [3].

Цифрова трансформація змінила сам механізм реалізації державної політики, оскільки інформаційний простір перетворився не лише на інструмент управління, а й на джерело нових економічних ризиків. Одночасно він перетворюється на сферу формування нових ризиків для економічної безпеки держави. Кібератаки та інформаційний вплив дедалі частіше використовуються як інструмент дестабілізації економічних і суспільних процесів. Тому інформаційна безпека фактично стала складовою економічної стійкості держави та національної безпеки [3].

Практика останніх років засвідчила, що традиційні механізми державного реагування не завжди відповідають швидкості сучасних кризових процесів [1]. За таких обставин постає потреба перегляду підходів до організації державного управління та підвищення ефективності управлінських рішень. Питання модернізації публічного управління безпосередньо пов’язане з удосконаленням інституційної взаємодії, розподілом повноважень між рівнями влади та посиленням спроможності держави реагувати на сучасні виклики [4]. Саме цифровізація управлінських процесів сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, оптимізації управлінських рішень та розвитку електронних сервісів для населення.

Одним із найбільш проблемних напрямів забезпечення економічної безпеки держави в умовах війни є функціонування критичної інфраструктури. Відповідно до Закону України «Про критичну інфраструктуру», її захист є складовою законодавства у сфері національної безпеки, а отже безпосередньо пов’язаний із забезпеченням економічної стійкості держави [5]. Державна система реагування не завжди встигає адаптуватися до нових умов. Частина рішень приймається в умовах дефіциту часу. Як зазначає А.В. Кабанцева, турбулентний час характеризується поєднанням соціальних, інформаційних, психологічних і безпекових викликів, що впливають як на особистість, так і на функціонування суспільних інституцій [6].

Руйнування енергетичних об’єктів, порушення логістичних ланцюгів, ризики для транспортної системи та інформаційних мереж безпосередньо впливають на економічну стійкість держави. Це підвищує навантаження на систему державного управління. У таких умовах система публічного управління повинна забезпечувати не лише оперативне реагування на кризові ситуації, але й розроблення інструментів довгострокового відновлення економічного потенціалу країни [1].

Особливо актуальним залишається питання забезпечення енергетичної безпеки держави. Енергетичний сектор є однією з ключових складових економічної стабільності країни, оскільки

саме від його функціонування залежить робота промисловості, транспортної системи, комунальної інфраструктури та соціальної сфери. Масовані атаки на енергетичну інфраструктуру України продемонстрували необхідність формування нових підходів до захисту стратегічних об'єктів держави та розвитку системи кризового реагування у сфері енергетичної безпеки. Енергетична стратегія України на період до 2050 року визначає енергетичний сектор як один із ключових напрямів довгострокового розвитку держави та передбачає його модернізацію, підвищення стійкості й наближення до кліматичної нейтральності [7].

Воєнні дії суттєво вплинули на соціально-економічну ситуацію в державі. Внутрішня міграція населення, скорочення трудових ресурсів і зниження інвестиційної активності створюють додаткове навантаження на систему державного управління. За таких умов підтримка малого бізнесу, регіональної економіки та зайнятості населення стає одним із факторів сталого та стійкого розвитку держави [8].

Стійкість держави значною мірою залежить від збереження людського потенціалу та професійних ресурсів суспільства. Людський капітал залишається одним із головних ресурсів повоєнного відновлення країни. У зв'язку з цим система публічного управління повинна приділяти значну увагу питанням освіти, науки, охорони здоров'я, психологічної підтримки населення та професійного розвитку громадян, адже саме він у сучасних умовах виступає не лише соціальним, а й стратегічним економічним ресурсом держави, від якості якого залежить здатність України до відновлення, інноваційного розвитку та довгострокової стійкості. Без збереження людського капіталу повноцінне економічне відновлення держави буде неможливе.

Війна також посилила демографічні та міграційні проблеми, що впливають на ринок праці й економічне відновлення країни. Внаслідок війни Україна зіткнулася зі значним скороченням трудового потенціалу та зростанням рівня зовнішньої міграції населення. За оцінками міжнародних організацій та аналітичних досліджень, війна спричинила масштабну вимушену міграцію українців, що охопила понад 10 млн. осіб і стала одним із найсерйозніших демографічних та економічних викликів для держави. За даними Інституту регіональних досліджень НАН України, значна частина міграційних втрат припадає на економічно активне населення працездатного віку, що створює додаткові ризики для відновлення ринку праці, демографічної стабільності та формування людського капіталу держави [9]. За таких умов важливим завданням системи публічного управління є формування умов для повернення населення, підтримки молоді як стратегічного ресурсу держави та стимулювання професійного розвитку громадян.

Ефективне реагування на сучасні виклики потребує координації між органами влади, науковими установами та громадським сектором. Сучасні кризові процеси мають комплексний характер, тому ефективне реагування на безпекові та економічні виклики потребує узгоджених дій органів виконавчої влади, місцевого самоврядування, правоохоронних структур, наукових установ та громадського сектору. Відсутність ефективної координації між суб'єктами публічного управління може суттєво знижувати результативність державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки.

Крім того, окрему роль відіграє розвиток цифрової економіки та впровадження інноваційних технологій у систему державного управління. Поширення цифрових технологій змінило характер управлінських процесів і водночас посилило залежність державних інституцій від інформаційної стійкості та кіберзахисту. Сучасні турбулентні процеси супроводжуються використанням метакогнітивних механізмів інформаційного впливу, спрямованих на зміну моделей сприйняття, оцінювання та прийняття рішень як окремими громадянами, так і суспільством загалом, що безпосередньо впливає на стійкість державних інституцій та економічну безпеку країни. За таких умов необхідним є посилення системи кіберзахисту та розвиток цифрової компетентності населення [10].

В умовах тривалого воєнного навантаження особливого значення набуває ефективний розподіл державних фінансових ресурсів. Зростання витрат на сектор безпеки й оборони, необхідність підтримки соціальної сфери та відновлення інфраструктури формують додатковий

тиск на державний бюджет. В умовах воєнного стану пріоритетними напрямами державних видатків стали сектор безпеки й оборони, соціальний захист населення та підтримка критичної інфраструктури, що суттєво змінило структуру бюджетного фінансування та підвищило потребу в залученні міжнародної фінансової допомоги. У 2023 році видатки державного бюджету на сектор безпеки й оборони досягли безпрецедентного рівня, що суттєво змінило структуру бюджетного фінансування держави. За таких умов важливим завданням публічного управління є забезпечення збалансованої бюджетної політики та ефективного використання міжнародної фінансової допомоги.

Аналіз сучасних викликів свідчить про те, що економічна безпека держави більше не може розглядатися виключно як економічна категорія. У сучасних умовах вона безпосередньо пов'язана зі станом інформаційного простору, рівнем цифрової стійкості державних інституцій та ефективністю системи публічного управління. Результативність державної політики значною мірою залежить від узгодженості економічних, інформаційних та управлінських рішень.

Висновки та пропозиції.

1. Тривалі воєнні виклики суттєво змінили підходи до забезпечення національної безпеки держави. Невід'ємні питання економічної безпеки сьогодні безпосередньо пов'язані з ефективністю державного управління, швидкістю реагування та здатністю державних інституцій працювати в кризових умовах, адже саме від ефективності системи публічного управління залежить здатність держави реагувати на сучасні виклики, підтримувати стабільність економіки та забезпечувати умови для повоєнного відновлення країни.
2. Пріоритетом державної політики має стати не лише відновлення економічного потенціалу країни, а й здатність державних інституцій швидко реагувати на нестабільні економічні та безпекові виклики.
3. Пріоритетом є людський потенціал. Якість його освіти, економічна активність, функціональна спроможність, психологічна стійкість до впливу економічних, соціальних та стресогенних чинників.
4. Сталий і стійкий розвиток України можливий лише за умови поєднання економічної безпеки, інформаційної стійкості, захисту критичної інфраструктури, збереження людського капіталу та підвищення ефективності публічного управління. Саме комплексність державної політики має забезпечити не лише післявоєнне відновлення, а й формування нової моделі розвитку, здатної витримувати внутрішні й зовнішні загрози.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Гнатенко В. С. Державне управління економічною безпекою в системі цифровізації національної безпеки: монографія. Київ: Ліра-К, 2023. 324 с. URL: https://uacademic.info/ua/document/0521U102018 (дата звернення 01.06.2026 р.)
2. Панченко О.А., Гнатенко В.С. Інформаційна безпека у сучасному вимірі: монографія. К.: КВІЦ. 2023. 404 с.
3. Панченко О. А. Публічне управління інформаційною безпекою в умовах діджиталізації. *Актуальні проблеми державного управління*. URL: https://uran.oridu.odessa.ua/article/view/246363 (дата звернення 02.06.2026 р.)
4. Пухкал О. Г., Сергов С. О. Політико-правові передумови становлення інституту префекта в системі місцевої влади України. *Наукові перспективи*. 2023. № 8(38). С. 251–262. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-8(38)-251-262.
5. Закон України «Про критичну інфраструктуру» (Редакція від 21.09.2024) https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#Text
6. Кабанцева А.В. Психологія турбулентного часу: монографія. Київ: КВІЦ. 2025. 472 с.
7. Енергетична стратегія України на період до 2050 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80#Text (дата звернення 03.06.2026 р.)

8. Панченко О.А. Людський фактор у концепції стійкого та сталого суспільного розвитку. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2025. № 55. С. 243-248. DOI: https://doi.org/10.32782/apfs.v055.2025.36
9. Мульска О.П., Біль М.М., Лещух І.В., Бараняк І.Є. Міграційні ризики і потенціал відновлення соціально-економічної резильєнтності: точки біфуркації та інтеграції: наукова доповідь. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». Львів. 2025. 84 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»). https://ird.gov.ua/irdp/p20250033.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 02.06.2026 р.)
10. Панченко О.А., Корченко О.Г. Психологія метакогнітивної війни як складової гібридної війни у контексті сучасних турбулентних процесів. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права.* 2026. Вип. 2. С. 143-148. https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2026.2.20

УДК 351:364.62

Олег ПАНЧЕНКО
доктор медичних наук, доктор наук з державного управління, професор,
почесний академік НАПН України, Заслужений лікар України, генеральний директор
ДНП «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ
України», професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
президент громадської організації «Всеукраїнська професійна психіатрична ліга»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685
Oleg PANCHENKO
Doctor of Medical Sciences, Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Honorary Academician National Academy of Educational Sciences of Ukraine,
Honored Doctor of Ukraine, General Director State Non-Profit Enterprise "Scientific and Practical
Medical Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of Ukraine",
Professor of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
President at the Public Organization «All-Ukrainian Professional Psychiatric League»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685

Ірина СЕРДЮК
кандидат наук з державного управління,
т.в.о. заступника генерального директора з інноваційної, наукової та
освітньої діяльності ДНП «Науково-практичний медичний
реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ України»,
магістрант кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID: 0000-0001-9840-7340
Iryna SERDIUK
Candidate of Science in Public Administration,
Acting Deputy General Director for Innovation, Science and Education
State Non-Profit Enterprise «Scientific and Practical Medical Rehabilitation and Diagnostic Center of
the Ministry of Health of Ukraine»,
Master's Student of the Department of Public Management and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID: 0000-0001-9840-7340

УПРАВЛІНСЬКІ ПРОБЛЕМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ТА АБІЛІТАЦІЇ В УМОВАХ ВІЙНИ

MANAGEMENT PROBLEMS OF THE FUNCTIONING OF THE PSYCHOSOCIAL REHABILITATION AND HABILITATION SYSTEM IN WAR CONDITIONS

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні стала потужним чинником дестабілізації психоемоційного стану населення та суттєво загострила проблему збереження та відновлення психічного здоров'я в суспільстві. Тривале перебування в умовах небезпеки, постійний стрес, вимушене переселення, втрата близьких людей, руйнування звичного способу життя та невизначеність майбутнього негативно позначаються на психологічному благополуччі населення та формують передумови для розвитку психічних і психосоматичних порушень. В умовах воєнного конфлікту збільшується кількість осіб, які переживають посттравматичні

реакції, тривожні та депресивні стани, емоційне виснаження, порушення адаптації та інші наслідки хронічного стресу [1]. За таких обставин особливого значення набувають психологічна підтримка, соціальна адаптація та психосоціальна реабілітація, спрямовані на подолання травми війни, відновлення внутрішніх ресурсів людини та її повернення до повноцінного життя [2].

Мета дослідження: аналіз управлінських проблем функціонування системи психосоціальної реабілітації в умовах війни та виявлення напрямів удосконалення державної політики у сфері збереження та відновлення психічного здоров'я населення.

Дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи «Публічне управління системою національної безпеки: синергія інформаційного, економічного та психосоціального компонентів у забезпеченні сталого розвитку», що виконується за ініціативною тематикою (номер держреєстрації – 0126U003429).

Виклад основного матеріалу. Воєнні дії є однією з найпотужніших травматичних подій, що залишають глибокі та довготривалі негативні наслідки та призводять до суттєвого зростання психоемоційного навантаження на населення України [3]. Через тривалу небезпеку та пов'язані з нею постійні стреси знижуються адаптаційні ресурси, посилюються ризики погіршення здоров'я та збільшується вірогідність комплексних травм. За даними UNICEF, у серпні 2025 року, 47% українців відчували високий рівень стресу, значна частина населення мала низьку стресостійкість і потребувала психологічної підтримки, психотерапевтичного супроводу або комплексної психосоціальної реабілітації [4]. Найбільш уразливими категоріями є військовослужбовці, ветерани, внутрішньо переміщені особи, цивільне населення, яке перебувало в зоні бойових дій, а також діти та підлітки, психіка яких особливо чутлива до тривалого впливу травматичних подій.

Основою розвитку системи охорони здоров'я України є чітке визначення стратегічних пріоритетів її функціонування та створення дієвих механізмів забезпечення кінцевих результатів діяльності, спрямованих на реалізацію завдань зі збереження здоров'я населення. Належний рівень психічного здоров'я громадян має стратегічне значення для держави. Високий рівень психологічного благополуччя населення, здатність людини адаптуватися до кризових умов і долати стресові ситуації є необхідними передумовами стабільного розвитку суспільства та повоєнного відновлення країни [5].

Важливу роль у цьому процесі відіграє система психосоціальної реабілітації, яка є критично важливою для забезпечення комплексного підходу до відновлення не лише фізичного та ментального здоров'я, а й підтримки особи в її соціальній адаптації, реінтеграції та поверненні до звичного повсякденного життя [6]. У сучасних умовах психосоціальна підтримка виступає не лише елементом системи охорони психічного здоров'я, а й важливим напрямом державної соціальної політики, спрямованої на підтримку психологічної стійкості населення, відновлення соціального функціонування особистості та мінімізацію негативних наслідків травматичного досвіду війни. Ефективна система психосоціальної реабілітації повинна забезпечувати безперервність допомоги, міждисциплінарний супровід та доступність послуг для різних категорій населення, які постраждали внаслідок воєнних дій.

Функціонування системи психосоціальної реабілітації в умовах війни супроводжується значною кількістю управлінських викликів [7]. Воєнні дії збільшили кількості осіб, які потребують психологічної, медичної та соціальної підтримки, що створює значне навантаження на систему охорони психічного здоров'я та державні інституції [8]. За таких умов особливої актуальності набувають питання удосконалення організації функціонування реабілітаційної допомоги, координації діяльності різних служб та ефективного ресурсного забезпечення.

Організація психосоціальної допомоги постраждалим внаслідок травматичних подій супроводжується значною кількістю управлінських та організаційних труднощів. В умовах тривалого воєнного конфлікту проблема забезпечення доступної та якісної системи психосоціальної підтримки набуває особливої актуальності, оскільки кількість осіб, які потребують психологічної, медичної та соціальної допомоги, постійно зростає.

Психосоціальна реабілітація вимагає об'єднання зусиль фахівців різного профілю, які здатні допомогти людині подолати медичні, психологічні і соціальні проблеми та повернутися її до активного, задовільного та продуктивного життя в суспільстві. Важливим викликом є недостатня координація між різними структурами та інституціями, які залучені до надання допомоги постраждалим внаслідок воєнних подій. Практика свідчить, що взаємодія між медичними закладами, соціальними службами, підрозділами місцевого самоврядування, правоохоронними органами, освітніми установами та громадськими організаціями часто має фрагментарний характер. Нерідко окремі служби працюють ізольовано одна від одної, що ускладнює комплексне вирішення проблем постраждалих внаслідок травми війни. Окрім цього, недостатньо розвиненою залишається співпраця між державним сектором та громадськими організаціями, які часто мають значний практичний досвід роботи з постраждалими, але не завжди інтегровані у загальну систему допомоги. В результаті важко забезпечити безперервність супроводу від кризової допомоги до тривалої реабілітації.

Суттєвою проблемою залишається кадрове забезпечення системи психосоціальної реабілітації. Найгостріше ця проблема проявляється у невеликих громадах, сільських районах та прифронтових територіях, де спостерігається дефіцит фахівців у сфері психічного здоров'я. Навіть за наявності окремих спеціалістів рівень їхньої підготовки не завжди відповідає сучасним викликам, пов'язаним із наслідками травми війни. Багато фахівців потребують додаткового навчання щодо роботи з посттравматичним стресовим розладом, наслідками психотравми, суїцидальними ризиками, психосоматичними порушеннями, залежностями та проблемами соціальної адаптації.

Проблеми організації психосоціальної допомоги також пов'язані з відсутністю у громадах чітких моделей надання відповідних послуг. У багатьох випадках місцеві органи влади не мають достатньої інформації щодо можливих форматів підтримки постраждалих внаслідок воєнних дій. Йдеться про створення центрів психосоціальної допомоги, кризових служб, мобільних бригад, ветеранських просторів, груп взаємодопомоги, консультативних платформ, програм психологічного супроводу та соціальної адаптації. Нерідко громади не володіють повною інформацією щодо реальних потреб постраждалих, що ускладнює формування адресних програм підтримки. Відсутність стандартизованих критеріїв оцінювання якості послуг та системи моніторингу ефективності програм також створює значні труднощі у функціонуванні системи психосоціальної допомоги.

Окрему проблему становить низький рівень обізнаності населення щодо питань психічного здоров'я та наслідків бойової травматизації. У суспільстві все ще поширені стереотипи та упередження щодо звернення по психологічну допомогу, а психічні розлади часто сприймаються як прояв слабкості. Нерозуміння специфіки психоемоційних станів постраждалих внаслідок травми війни може призводити до соціальної ізоляції, конфліктів у сім'ях та ускладнення процесів реінтеграції у громаду. Значною перешкодою також залишається стигматизація психічних розладів та побоювання постраждалих щодо дотримання питань конфіденційності стосовно їхнього психологічного стану.

Не менш важливими є фінансові та матеріально-технічні проблеми. Значна частина ресурсів держави в умовах війни спрямовується на оборонну сферу, що обмежує можливості фінансування довгострокових програм психічного здоров'я. Розбудова ефективної системи психосоціальної підтримки потребує значних ресурсів, однак більшість громад стикається з обмеженими фінансовими можливостями. Недостатнє фінансування впливає на створення спеціалізованих центрів допомоги, оплату праці фахівців, організацію навчальних програм та забезпечення сучасних методів психологічної реабілітації. Водночас проблемою є не лише нестача коштів, а й недосконалі механізми їх розподілу та використання.

Окремого значення набуває необхідність впровадження єдиних стандартів психосоціальної реабілітації та сучасних управлінських механізмів. Практична діяльність різних установ нерідко ґрунтується на відмінних підходах до діагностики та психологічного супроводу, що ускладнює забезпечення системності реабілітаційного процесу. У зв'язку з цим важливого значення набуває

розроблення єдиних алгоритмів міждисциплінарної взаємодії, створення цифрових платформ моніторингу психоемоційного стану населення та впровадження доказових методів психотерапевтичної підтримки.

Визначальну роль у реалізації державної політики цифровізації медичних послуг відіграє людський потенціал, який охоплює професійні компетентності медичних працівників, управлінські навички керівників закладів охорони здоров'я та рівень цифрової культури населення. Ефективне впровадження цифрових технологій неможливе без належної підготовки фахівців, здатних працювати з електронними медичними системами, цифровими платформами, аналітичними інструментами та сучасними засобами комунікації. Водночас важливого значення набуває формування готовності до змін, адаптивності та безперервного професійного розвитку медичного персоналу. Інвестування в розвиток людського капіталу, удосконалення системи професійної освіти та підвищення цифрової грамотності громадян сприяють успішній реалізації цифрових реформ у сфері охорони здоров'я, забезпечують ефективне використання інноваційних технологій і підвищують якість надання медичних послуг.

Удосконалення державної політики у сфері збереження й відновлення психічного здоров'я населення в умовах війни потребує комплексного підходу. Серед пріоритетних напрямів варто виокремити посилення координації між суб'єктами системи психосоціальної допомоги, розвиток кадрового потенціалу, удосконалення механізмів фінансування та розширення доступності реабілітаційних послуг для різних категорій населення. Важливу роль відіграє інтеграція цифрових технологій у систему психосоціальної допомоги, дистанційних форматів психологічного консультування та цифрових інструментів взаємодії між фахівцями. Водночас одним із пріоритетних напрямів залишається підвищення рівня психологічної обізнаності населення, подолання суспільних стереотипів щодо психічних розладів та формування культури своєчасного звернення по професійну психологічну допомогу.

Висновки та пропозиції. Війна суттєво посилила потребу населення України у професійній психологічній допомозі та психосоціальній реабілітації. Ефективне функціонування системи психосоціальної реабілітації в умовах війни потребує вдосконалення управлінських механізмів, розвитку кадрового потенціалу, посилення міжвідомчої взаємодії та впровадження сучасних цифрових рішень у сфері психічного здоров'я. Комплексний підхід до вирішення зазначених проблем є необхідною умовою збереження психічного здоров'я населення та забезпечення стійкого відновлення українського суспільства в умовах воєнного та повоєнного розвитку.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Панченко О.А., Кабанцева А.В. Сердюк І.А. Стрес в умовах воєнного стану та його наслідки для психічного здоров'я молоді. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Психологія.* 2025. Вип. 3. С. 65–69. DOI: https://doi.org/10.32782/psy-visnyk/2025.3.11
2. Zasiekina L., Duchyminska T., Bifulco A., Bignardi G. War trauma impacts in Ukrainian combat and civilian populations: Moral injury and associated mental health symptoms. *Mil Psychol*. 2024. Vol. 36, № 5. P. 555–566. DOI: https://doi.org/10.1080/08995605.2023.2235256
3. Панченко О.А. Травма війни у ментальному вимірі. *Відновлення України: міжгалузевий теоретико-прикладний аналіз та потенціали розвитку: Міжнародний науково-практичний форум* (м. Одеса, 11 квітня року). Львів. Торунь: Liha-Pres, 2025. Ч. 2. С. 381–383. DOI: https://doi.org/10.36059/978-966-397-491-0-128
4. 47 per cent of Ukrainians report high stress levels. URL: https://www.unicef.org/ukraine/en/press-releases/47-per-cent-of-ukrainians-report-high-stress-levels#:~:text=KYIV%2C%2020%20August%202025%20%E2%80%93,Zelenska%20%E2%80%94%20together%20with%20UNICEF (дата звернення 03.06.2026 р.)

5. Організація психосоціальної допомоги ветеранам війни та членам їхніх сімей. Рекомендації для місцевих органів влади. Київ: BAITE, 2021. 32 с.
6. Панченко О.А., Салівон В.П., Сердюк І.А. Базові принципи державного управління психосоціальної реабілітації ментального здоров'я. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2024. Том 35 (74). № 3. С. 93–98. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.3/18
7. Хаджирадєва С.К., Тодорова М.М. Актуалізація проблем психосоціальної допомоги населенню України в умовах війни. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 199–219.
8. Хаустова О.О. Психосоціальна реабілітація: проблеми і шляхи вирішення. *Нейронews: психоневрологія та нейропсихіатрія*. 2016. № 2(75). С. 25–29. URL: https://neuronews.com.ua/ua/archive/2016/2%2876%29/article-1641/psihosocialna-reabilitaciya-problemi-i-shlyahi-virishennya#gsc.tab=0 (дата звернення: 01.06.2026 р.)

УДК 316.42

Олег ПАНЧЕНКО
доктор медичних наук, доктор наук з державного управління, професор,
почесний академік НАПН України, Заслужений лікар України, генеральний директор
ДНП «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ
України», професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
президент громадської організації «Всеукраїнська професійна психіатрична ліга»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685
Oleg PANCHENKO
Doctor of Medical Sciences, Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Honorary Academician National Academy of Educational Sciences of Ukraine,
Honored Doctor of Ukraine, General Director State Non-Profit Enterprise "Scientific and Practical
Medical Rehabilitation and Diagnostic Centre of the Ministry of Health of Ukraine",
Professor of the Department of Public Administration and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
President at the Public Organization «All-Ukrainian Professional Psychiatric League»
ORCID ID: 0000-0001-9673-6685

ЛЮДСЬКИЙ ФАКТОР У СИСТЕМІ СТІЙКОГО ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА

HUMAN FACTOR IN THE SYSTEM OF SUSTAINABLE AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIETY

Постановка проблеми. В умовах швидкої зміни навколишнього середовища, прояву турбулентних явищ як соціального, так і природного характеру, значно актуалізується проблема збереження належного добробуту людства. Все яснішим постає питання переходу на нову парадигму розвитку суспільства, яка здатна забезпечити не тільки нормальне життя людей, а й підтримку їх середовища проживання. Дослідники все частіше звертають увагу на системність структури, у якій головними компонентами є «стійкість» та «сталість». Складність та неоднозначність такого системного утворення ставить перед науковцями ряд нових дослідницьких задач, у яких все частіше фігурує і таке поняття як «людський фактор». Нова концепція розвитку суспільства з урахуванням останнього має на увазі задоволення не тільки поточних потреб людства, але й відсутність загроз майбутнім поколінням, що потребує перманентної роботи щодо розробки механізмів досягнення її цілей.

Мета дослідження: розкрити концептуальні принципи побудови системи стійкого та сталого розвитку суспільства, сутність і роль людського фактору у її реалізації.

Дослідження виконано в межах науково-дослідної роботи «Публічне управління системою національної безпеки: синергія інформаційного, економічного та психосоціального компонентів у забезпеченні сталого розвитку», що виконується за ініціативною тематикою (номер держреєстрації – 0126U003429).

Виклад основного матеріалу. Зараз, коли людство знаходиться у турбулентній стадії свого розвитку, актуалізуються питання збереження позитивних надбань, забезпечення збалансованого розвитку у майбутньому. Збалансований розвиток розуміється як системне утворення, що поєднує економічну, соціальну та екологічну компоненти [1]. Рівновага даної системи у певному тривалому часовому вимірі має забезпечити підтримку такого соціального розвитку, який не вичерпає природні та людські ресурси. Науковці все частіше використовують поняття «sustainable development», що перекладається як «стійкий», так і «сталий» розвиток. Втім, на авторську думку, у контексті даного дослідження вони не є тотожними.

Почнемо з того, що сутність поняття «стійкість» не має однозначного тлумачення у науковій спільноті. Найбільш поширеним є таке визначення: «стійкість – це властивість системи, що дозволяє їй витримувати зміни параметрів зовнішнього середовища, відмінні від розрахункових» [2]. Словник дає таке визначення стійкості: «...здатність витримувати зовнішній вплив, протидіяти чомусь; довго зберігати і виявляти свої властивості, не піддаватися руйнуванню, псуванню тощо» [3].

Поняття «сталий розвиток» з'явилося пізніше внаслідок усвідомлення необхідності нових напрямків розвитку суспільства на основі інтеграції економічних, соціальних та екологічних чинників. Втім, єдиного визначення поняття так і сформувалося. Так, у термінологічному словнику знаходимо [4]: «Сталий розвиток (стійкий розвиток): 1) це покращення якості життя в межах можливостей екосистем, які залишатимуться в стані відносної рівноваги; 2) це такий розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, але не ставить під загрозу можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби». Як видно, дане джерело трактує поняття «сталий» і «стійкий» як тотожні. Але, враховуючи дані дослідження, представленого у джерелі [5], і на нашу думку, вживання поняття «сталий розвиток» викликає певний сумнів через те що під ним розуміється рівномірний безкризовий упорядкований рух, що в історичному суспільному розвитку неможливо через виникнення турбулентних часів. Крім того, зважаючи на те, що досліджувана концепція містить у собі ще один важливий аспект – здатність утримувати рівновагу, не руйнуватися, протидіяти загрозам, логічно, що вона більш адекватно характеризується поняттям «стійкий розвиток».

Таким чином, «стійкість» означає здатність соціальної системи адаптуватися в умовах кризи, зберігати функціональність, повертатися до нормального стану після кризи. «Сталість» означає баланс між економічним зростанням, поліпшенням якості життя та екологічною безпекою. Отже, коли річ іде про загальний концепт поступального розвитку суспільства слід вживати сукупне словосполучення «стійкий та сталий».

Щоб всебічно відобразити роль людини у концепції стійкого та сталого розвитку пропонується застосовувати інтегративне поняття «людський фактор» (табл.1).

Таблиця 1

Інтегративний підхід до визначення поняття «Людський фактор»

Людський фактор		
Людський потенціал	Людський капітал	Людський ресурс
1. Набутий запас здоров'я, культурної та професійної компетентності, творчої, підприємницької та цивільної відповідальності 2. Сукупність знань, умінь мотивацій населення	Фактичний запас здібностей і мотивацій населення, трудових ресурсів, знання, інтелектуальний та управлінський інструментарій, місце існування і трудової діяльності, які впливають на зростання обсягів національного виробництв і збільшення доходів населення	1. Сукупність спеціалістів і кваліфікацією щодо розробки та підтримки продукту або сервісу. 2. Наявність спеціалістів + людський потенціал (компетенції, досвід, інтелект, здібність до постійного вдосконалення і розвитку)

(Таблиця складена на основі інформації джерел [1,6])

Як свідчать дані із таблиці, поняття «капітал», «потенціал» і «ресурс» мають багато спільних рис. Перш за все, всі вони означають можливість, якою можна скористатись. Але відзначаємо також деякі суттєві відмінності. Так, капітал за логікою має приносити прибуток. Ресурс – це теж засіб, можливості, якими можна скористуватися. Але він може бути використаним, а може – ні. Потенціал – це теж сукупність засобів та можливостей, але не тільки наявних, а ще і прихованих. Всі вони, за логікою, підпадають під інтегративне поняття – «людський фактор».

Схема концепції стійкого та сталого розвитку суспільства у авторському баченні наведена на рис.1.

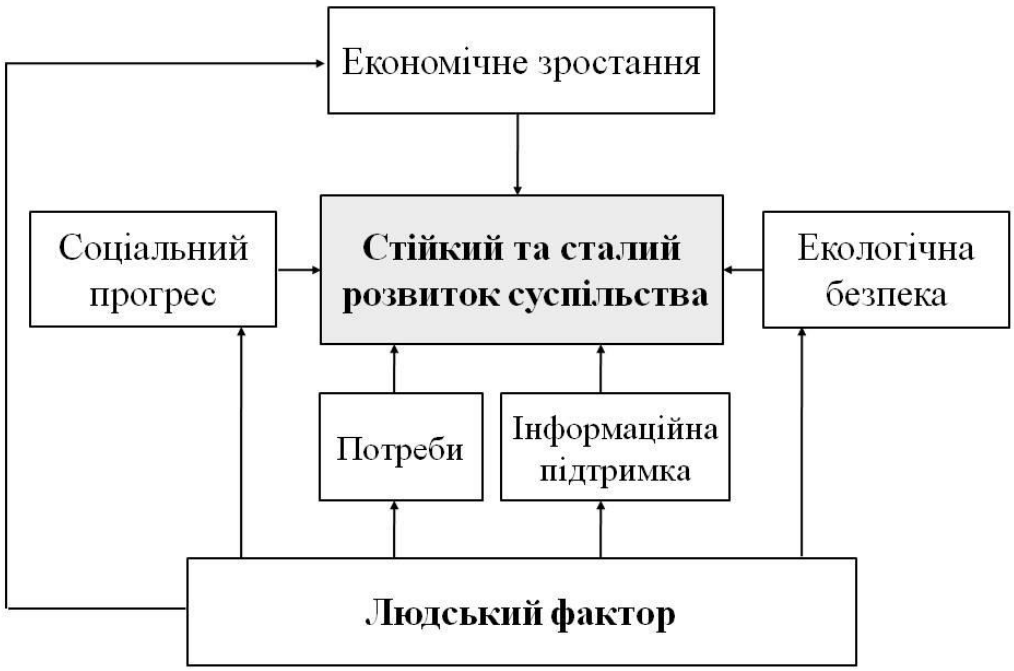

Рис. 1. Схема концепції стійкого та сталого розвитку суспільства [1]

Як слідує із рисунку, людський фактор є першоосновою стійкого та сталого розвитку суспільства і пов'язаний із ними через низку проміжних процесів.

Людський фактор – економічне зростання. Економічне зростання включає ефективність і стабільність, що характеризується насамперед процесами, що неодмінно супроводжуються радикальним збільшенням обсягів виробництва й споживання, новими сферами господарської діяльності й більш економічно ефективним використанням виробничих систем. Можна стверджувати, що основним чинником підвищення ефективності виробництва є науково-технічний прогрес (НТП) із широким застосуванням новітніх технологій, які дозволяють значно підвищити продуктивність праці. Водночас НТП не можна розглядати лише на основі спрощених підходів, коли соціально-економічна система має ознаки ідеалізованого суспільства, в якому складні людські та виробничі взаємовідносини, екологічні негаразди вирішуються автоматично. Власне, НТП є джерелом значних ускладнень, передусім щодо підтримки балансу інтересів техногенних систем, збереження гідних умов життя, традиційних культурних цінностей, навколишнього середовища.

З іншої сторони для економічного зростання є варіант задіяння людського ресурсу у вигляді трудових мігрантів. Можна створити умови для набуття ними належної кваліфікації. Але чи не визве це ускладнення для соціального прогресу? Адже є наявними факти, коли значне наповнення країни трудовими мігрантами ускладнює суспільні відносини, виникнення

відособлених спільнот зі своїми внутрішніми інтересами, що ускладнює соціальний прогрес взагалі.

Людський фактор-соціальний прогрес. Прогрес взагалі – це розвиток систем від нижчого до вищого, від гіршого до кращого стану. Для багатьох усталеною є думка, що критерієм суспільного прогресу є розум, інтелект, окремі явища духовного життя. Інші вважають критерієм соціального прогресу ступінь розвитку особистісних сил кожної людини [7]. У авторській інтерпретації, інтегральним показником соціального прогресу є ступінь свободи особистості. З одного боку, це означає відсутність експлуатації, соціального примусу та насильства, а з іншого – наявність можливостей для всебічного розвитку людини та реалізації нею своїх сил та прагнень.

Людський фактор-потреби. Людина, як біо-соціо-духовна істота свою цілісність і креативність реалізує через найважливішу умову істинно людського існування і розвитку – задоволеність своїх потреб, економічної, соціальної, екологічної та культурної частин середовища її існування. Це має на увазі вихід на нову ступінь соціальної самоорганізації шляхом конвергентного розвитку (нано-, біо-, інформаційних, когнітивних, соціальних технологій) при умовах оптимізації людських потреб.

Людський фактор-інформаційна підтримка. Інформація у суспільному розвитку має цілий ряд унікальних властивостей: а) при вживанні не убуває і і має тенденцію до зростання; б) легко зберігається та переноситься; в) має певну вартість. Хоча важлива не так її кількісні характеристики, скільки властивості, пов’язані з пізнанням навколишнього світу у динаміці. Іншими словами, для соціального розвитку важлива якість інформації: цінність, доступність, зрозумілість, повнота, адекватність, актуальність, об’єктивність. Людина постійно взаємодіє з інформацією, і ця взаємодія дає їй не тільки знання, але й формує ставлення до навколишнього середовища, змінює мотивацію, рухає помислами, бажаннями і діями.

Людський фактор-екологічна безпека. Екологічна безпека є одним з пріоритетних принципів стійкого та сталого розвитку, що передбачає запровадження такої моделі, за якої можливе задоволення життєвих потреб як сучасних, так і майбутніх поколінь [4]. Сучасні тенденції світового розвитку супроводжуються перманентним конфліктом економічної і екологічної складової. Так, в Україні за цих умов відбувається залучення держави у конфлікт економіки та екології: ми прагнемо до економічного зростання й одночасно забруднюємо довкілля [8]. Необхідно не тільки удосконалювати параметри ефективності, а усвідомити наслідки практичних дій людини. Лише рішуче економічне самообмеження, вдосконалення взаємозв’язку людини й природи можуть забезпечити сприятливі умови стійкого та сталого суспільного розвитку.

Висновки і пропозиції.

Стійкий та сталий суспільний розвиток є системним утворенням, що поєднує економічну, соціальну та екологічну складові, в основі яких лежить людський фактор.

Людський фактор є інтегративним утворенням, що поєднує у собі людський потенціал, людський капітал та людський ресурс.

Людський фактор пов’язаний зі стійким та сталим розвитком суспільства через низку проміжних процесів: економічне зростання, потреби, інформаційна підтримка, соціальний прогрес, екологічна безпека.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Панченко О.А. Людський фактор у концепції стійкого та сталого суспільного розвитку. *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2025.№ 55. С. 243–248.https://doi.org/10.32782/apfs.v055.2025.36
2. Лутковська С.М. Стійкій і сталий розвиток системи екологічної безпеки в умовах глобалізації. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. № 2. 2020. С. 5-11. https://doi.org/10.36887/2524-0455-2020-2-1
3. Назарова І. С. Словник української мови. К.: Наукова думка, 1978. Т. IX. 853 с.

4. Сталий розвиток (стійкий розвиток). Електронний багатомовний термінологічний словник. URL: https://emtd.ztu.edu.ua/view/word-6101/0
5. Шевчук В. Я. Гармонійний розвиток – вибір XXI століття. Екологічний вісник. 2002. С. 24-25.
6. Тютюнник Н. С., Ігнатова О. А. Використання категорій «потенціал», «капітал» і «ресурс» у соціально-економічних дослідженнях. *Економіка промисловості.* 2012. № 3-4 (59-60). С. 351-355
7. Мурашова А.О. Вплив глобалізації на структуру соціально-економічних потреб людини. Дис. кандидата економічних наук: 08.00.01. Харків. 2019. 231с.
8. Малиш Н. А. Екологічна політика: конфліктність, стратегія, тактика. *Державне управління: теорія і практика*. 2009. № 2(10). С. 1-9.

Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ
д.держ.упр., проф, завідувач кафедри
публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Oksana PARKHOMENKO-KUTSEVIL
Dr. of Public Administration, Professor, Head of the Department of
Public Management and Administration
of the Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav

ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ПЕРЕДУМОВА ЕФЕКТИВНОЇ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

PEOPLE-CENTERED TRANSFORMATION OF PUBLIC SERVICE AS A PREREQUISITE FOR EFFECTIVE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Людиноцентрична трансформація публічної служби є однією з ключових передумов ефективної післявоєнної відбудови України, оскільки саме якість взаємодії між державою та громадянином визначатиме рівень суспільної довіри, ефективність реалізації реформ, спроможність інституцій забезпечувати потреби населення та успішність інтеграції держави до європейського адміністративного простору. В умовах повномасштабної війни та майбутньої реконструкції країни традиційна бюрократична модель державного управління поступово втрачає свою ефективність, оскільки вона орієнтована переважно на процедури, а не на потреби людини. Натомість сучасні тенденції розвитку публічного управління в країнах Європейського Союзу та державах-членах Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) передбачають формування людиноцентричної системи публічної служби, де громадянин виступає не об'єктом адміністративного впливу, а повноправним учасником процесів прийняття та реалізації управлінських рішень [1].

Концепція людиноцентризму у сфері публічного управління ґрунтується на пріоритетності прав, свобод, потреб та інтересів людини у діяльності органів державної влади. Її основою є принципи відкритості, підзвітності, інклюзивності, доступності послуг, орієнтації на результат та забезпечення високих стандартів якості державного сервісу. У такій системі ефективність роботи державних службовців оцінюється не лише через дотримання нормативних процедур, а й через рівень задоволеності громадян отриманими послугами та якість вирішення суспільних проблем. Саме тому сучасні підходи ОЕСР до розвитку публічної служби [1] акцентують увагу на формуванні професійного, гнучкого, компетентного та доброчесного кадрового корпусу, здатного адаптуватися до кризових умов і забезпечувати сталий розвиток держави.

Післявоєнна відбудова України потребуватиме масштабної координації між центральними органами влади, органами місцевого самоврядування, міжнародними партнерами, громадянським суспільством та бізнесом. У таких умовах особливого значення набуває здатність публічної служби оперативно реагувати на потреби населення, забезпечувати справедливий розподіл ресурсів, організовувати процеси реконструкції інфраструктури та гарантувати прозорість використання фінансової допомоги. Відповідно, людиноцентрична трансформація стає не лише адміністративною реформою, а важливим механізмом відновлення суспільного капіталу та зміцнення соціальної згуртованості. ОЕСР наголошує, що успішне відновлення держав після криз значною мірою залежить від якості державних інституцій, рівня довіри до них та спроможності влади забезпечувати потреби населення в умовах невизначеності [2].

Особливого значення в контексті післявоєнного відновлення набуває проблема довіри громадян до державних інституцій. Досвід європейських країн демонструє, що високий рівень суспільної довіри сприяє більш ефективному впровадженню реформ, зменшенню транзакційних витрат державного управління та посиленню громадянської участі. Людиноцентрична модель

публічної служби передбачає створення механізмів постійного діалогу між владою та суспільством, залучення громадян до формування політики, використання інструментів електронної демократії та розвитку партнерських форм взаємодії між державою й громадськістю. У цьому контексті цифровізація державного управління виступає не самоціллю, а інструментом забезпечення доступності та зручності публічних послуг для населення.

Важливим напрямом людиноцентричної трансформації є модернізація кадрової політики у сфері публічної служби. Післявоєнна реконструкція потребуватиме нової генерації державних службовців, які володітимуть сучасними управлінськими компетентностями, навичками стратегічного планування, кризового менеджменту, цифрового врядування та міжсекторальної взаємодії. ОЕСР підкреслює необхідність формування професійного та гнучкого кадрового потенціалу, здатного швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати ефективне функціонування державних інституцій [1]. Особливу роль відіграють системи безперервного професійного розвитку, управління талантами, мобільності кадрів та сучасні механізми оцінювання результативності службової діяльності.

Не менш важливим аспектом є забезпечення доброчесності та антикорупційної стійкості публічної служби. Післявоєнна відбудова України передбачатиме залучення значних міжнародних фінансових ресурсів, що актуалізує питання прозорості, підзвітності та ефективного контролю за їх використанням. Людиноцентрична модель управління передбачає створення таких інституційних умов, за яких державні службовці діють відповідно до принципів етичності, професійної відповідальності та суспільного служіння. Реформування системи державної служби відповідно до стандартів Європейського Союзу та принципів SIGMA розглядається як одна з ключових передумов забезпечення належного врядування та успішної реалізації відновлювальних програм [3].

Суттєву роль у процесі людиноцентричної трансформації відіграє розвиток цифрових технологій. Сучасні дослідження свідчать, що цифрова трансформація публічного сектору є не лише технологічним процесом, але й глибокою організаційною та культурною зміною, яка спрямована на переорієнтацію діяльності державних органів на потреби користувачів. Використання цифрових платформ, систем електронного документообігу, штучного інтелекту та аналітики даних дозволяє підвищувати якість державних послуг, скорочувати бюрократичні процедури та забезпечувати більш персоналізований підхід до обслуговування громадян. Разом із тим ефективність таких інструментів залежить від дотримання принципів цифрової інклюзивності, захисту персональних даних та недопущення дискримінаційних практик.

У контексті європейської інтеграції України людиноцентрична трансформація публічної служби виступає також важливою умовою наближення національної системи державного управління до стандартів Європейського адміністративного простору. Принципи SIGMA визначають належне врядування через професійну державну службу, стратегічне управління, підзвітність, якісне надання адміністративних послуг та ефективне управління державними фінансами. Відповідність цим принципам розглядається як один із ключових критеріїв інституційної спроможності держави-кандидата на членство в Європейському Союзі.

Таким чином, людиноцентрична трансформація публічної служби є стратегічною передумовою ефективної післявоєнної відбудови України, оскільки забезпечує підвищення якості державного управління, зміцнення довіри громадян до влади, розвиток професійного кадрового потенціалу, посилення антикорупційної стійкості та впровадження сучасних цифрових інструментів врядування. Її реалізація сприятиме формуванню сучасної сервісної держави європейського типу, здатної забезпечити сталий соціально-економічний розвиток, ефективне використання ресурсів міжнародної допомоги та успішну інтеграцію України до європейського політичного й адміністративного простору.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. OECD. Public employment and management. URL: https://www.oecd.org/en/topics/public-employment-and-management.html
2. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/fostering-macroeconomic-stability-and-a-sustainable-recovery_24ed81a1.html.
3. SIGMA. Public Administration in Ukraine. URL: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html.

УДК 351:004.9

Артем ПИЛИПЕНКО
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність D 4 Публічне управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID: 0009-0008-4952-520X
Artem PYLIPENKO
recipient of the second (master's) level of higher education,
specialty D 4 Public Management and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID: 0009-0008-4952-520X

ЦИФРОВА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

DIGITAL DEMOCRACY AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF PUBLIC MANAGEMENT

Стрімкий розвиток цифрових технологій зумовлює трансформацію традиційних механізмів взаємодії між державою та суспільством. У сучасних умовах цифрова демократія стає важливим інструментом модернізації системи публічного управління, забезпечуючи нові можливості для участі громадян у процесах формування та реалізації державної політики. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню відкритості, прозорості та підзвітності органів влади, а також формуванню нових механізмів взаємодії держави і громадян.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю підвищення ефективності публічного управління в умовах цифрової трансформації держави та суспільства. Незважаючи на активне впровадження електронного урядування, електронних послуг та цифрових платформ участі, залишається актуальною проблема забезпечення реального впливу громадян на процеси прийняття управлінських рішень, підвищення рівня довіри до органів влади та розвитку цифрової культури суспільства.

Питання розвитку цифрової демократії активно досліджуються вітчизняними науковцями. Значна увага приділяється вивченню електронного урядування, цифрового врядування, механізмів електронної участі та інструментів взаємодії держави й громадян у цифровому середовищі [1; 2]. Окремі аспекти цифрової трансформації системи публічного управління, її переваги та ризики розглядаються у працях, присвячених розвитку цифрової держави та впровадженню сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у діяльність органів влади [3; 4].

Доцільно проаналізувати роль цифрової демократії як інструменту підвищення ефективності публічного управління та визначити основні напрями її подальшого розвитку в Україні.

Цифрова демократія становить собою систему цифрових механізмів, інструментів та технологій, які забезпечують участь громадян у процесах вироблення, реалізації та оцінювання державної політики шляхом використання інформаційно-комунікаційних технологій. Її основою виступають принципи відкритості, доступності, прозорості, підзвітності та широкого залучення громадян до управлінських процесів [2, с. 93–94].

Важливими інструментами цифрової демократії є електронні петиції, громадські консультації, електронні звернення, бюджети участі, цифрові платформи взаємодії, відкриті дані та соціальні мережі. Їх застосування створює умови для оперативного зворотного зв'язку між владою та громадськістю, дозволяє враховувати суспільні потреби під час формування політики та сприяє підвищенню легітимності управлінських рішень.

Одним із найбільш успішних прикладів реалізації принципів цифрової демократії в Україні є розвиток цифрової екосистеми державних послуг «Дія». Завдяки впровадженню електронних документів, цифрових сервісів та можливостей онлайн-взаємодії громадяни отримали спрощений доступ до значної кількості адміністративних послуг. Водночас функціонування системи електронних петицій, платформи електронної демократії e-DEM, порталів відкритих даних та цифрової екосистеми відновлення DREAM сприяє розвитку громадської участі та посиленню громадського контролю за діяльністю органів влади [4, с. 35–37].

Цифрова демократія безпосередньо впливає на ефективність публічного управління. Насамперед вона забезпечує оперативний обмін інформацією між владою та громадянами, що дозволяє швидше реагувати на суспільні потреби та виклики. Крім того, цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості діяльності державних інституцій через відкритий доступ до інформації та даних, що у свою чергу, знижує ризики корупції та посилює підзвітність органів влади перед суспільством [3, с. 13–15].

Важливою перевагою цифрової демократії є можливість залучення широкого кола громадян до процесів прийняття управлінських рішень. Традиційні форми участі часто обмежуються територіальними та часовими рамками, тоді як цифрові платформи дозволяють брати участь в обговореннях незалежно від місця перебування, що особливо актуально в умовах воєнного стану, внутрішнього переміщення населення та необхідності забезпечення безперервності демократичних процесів [1, с. 22–23].

Водночас розвиток цифрової демократії супроводжується низкою викликів. Серед них – цифрова нерівність населення, недостатній рівень цифрової грамотності окремих соціальних груп, ризики кібербезпеки, поширення дезінформації та маніпулятивного контенту, а також необхідність належного захисту персональних даних громадян. Особливого значення набуває проблема забезпечення інформаційної безпеки цифрових платформ та захисту критичної інформаційної інфраструктури держави.

Перспективним напрямом розвитку цифрової демократії є використання технологій штучного інтелекту, великих даних (Big Data), блокчейну та аналітичних платформ для підтримки процесів прийняття управлінських рішень. Їх застосування дозволяє здійснювати комплексний аналіз суспільних потреб, прогнозувати наслідки управлінських рішень та підвищувати якість публічних послуг.

Таким чином, цифрова демократія виступає важливим інструментом підвищення ефективності публічного управління в умовах цифрової трансформації суспільства. Її розвиток сприяє зміцненню принципів відкритості, прозорості та підзвітності влади, розширенню участі громадян у процесах державного управління та підвищенню якості управлінських рішень. Для подальшого розвитку цифрової демократії в Україні доцільно розширювати використання інструментів електронної участі, удосконалювати нормативно-правове забезпечення цифрового врядування, підвищувати рівень цифрової грамотності населення та посилювати механізми кібербезпеки. Реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню сучасної моделі публічного управління, орієнтованої на потреби громадян та принципи цифрової держави.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Карпенко О. В. Електронне урядування та електронна демократія в Україні: теорія та практика. Київ : НАДУ, 2020. 336 с.
2. Чукут С. А., Дмитренко В. І. Електронна демократія: сучасні тенденції розвитку та особливості впровадження в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2021. № 13–14. С. 92–98.
3. Наместнік В. В., Куйбіда В. С. Цифрове врядування в Україні: концептуальні засади та перспективи розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 5. С. 12–18.

4. Жаліло Я. А. Цифрова трансформація державного управління: виклики та перспективи розвитку. *Стратегічна панорама.* 2024. № 1. С. 34–42.

Олександр ПУХКАЛ
доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник народної освіти України, професор кафедри публічного управління, Державного університету інформаційно-комунікативних технологій
ORCID: 0000-0003-4673-3173
OLEKSANDR PUKHKAL
Doctor of Public Administration, Professor,
Honored Worker of Public Education of Ukraine,
Professor of the Department of Public Management and Administration,
State University Information and Communication technologitns
ORCID: 0000-0003-4673-3173

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ВАЖЛИВИЙ КОМПОНЕНТ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

INSTITUTIONAL CAPACITY OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM AS AN IMPORTANT COMPONENT OF NATIONAL SUSTAINABILITY

Постановка проблеми. Найважливішими функціями держави є забезпечення безпеки, прав і свобод громадян, суверенітету, територіальної цілісності, економічної та інформаційної стійкості. Реалізація цих функцій базується на взаємодії держави і суспільства і покладається, першочергово, на діючу систему публічного управління [1, с.3,6]. В цьому контексті саме інституційна спроможність системи публічного управління є одним із основних чинників розв'язання суспільних проблем та забезпечення національної стійкості. Більшість науковців, які досліджують категорію стійкості, підкреслюють, що здатність держави та суспільства протидіяти будь-яким внутрішнім і зовнішнім загрозам забезпечується, першочергово, потужністю державних інститутів, їх спроможністю у взаємодії з бізнесом і громадянським суспільством приймати ефективні публічно-управлінські рішення та успішно їх реалізовувати. Отже, одним з сучасних трендів модернізації системи публічного управління є посилення її інституційної спроможності, що, в свою чергу, забезпечує зміцнення національної системи стійкості.

Викладення основного матеріалу. Повномасштабна війна РФ проти України, яка триває п'ятий рік поспіль, засвідчила, що стійкість держави визначається не лише обсягом матеріальних ресурсів чи потужністю воєнного потенціалу, а, насамперед, якістю фунціонування державних інституцій, їх ефективною взаємодією з широкою громадськістю та бізнесом. Саме інституційно спроможна система публічного управління, яка забезпечує безперервність діяльності органів публічної влади (ОДВ та ОМС), функціонування критичної інфраструктури та суспільних цифрових сервісів, лежить в основі національної стійкості, виступає одним з її базових компонентів. На нашу думку, сучасна концепція національної стійкості, в її публічно-управлінському вимірі, передбачає здатність держави та суспільства не лише протистояти зовнішнім та внутрішнім викликам і загрозам, а і діяти на випередження, прогнозувати і запобігати загрозам, адаптуватися до кризових ситуацій, забезпечувати безперебійне функціонування всіх сфер життєдіяльності та швидке їх модернізаційне відновлення після криз.

Система публічного управління є основою формування та реалізації національної системи стійкості, оскільки саме в її межах здійснюється вироблення державної/публічної політики, координація суб'єктів сектору безпеки і оборони [2], взаємодія органів публічної влади, бізнес-асоціацій та інститутів громадянського суспільства. В концептуальному баченні інституційна спроможність системи публічного управління характеризується здатністю органів публічної влади і управління ефективно виконувати свої функції, забезпечувати безперервність процесу управління, приймати якісні публічно-управлінські рішення, раціонально використовувати ресурси, досягати стратегічних цілей розвитку та підтримувати суспільну довіру.

До ключових складових інституційної спроможності системи публічного управління належать: нормативно-правова база, яка чіко визначає повноваження та відповідальність кожного органу публічної влади; організаційна ефективність органів публічної влади; адаптивність і гнучкість, кадровий ресурс (людський капітал), зокрема професійна компетентність вмотивованих публічних службовців; достатня фінансова забезпеченість; інформаційно-аналітичні ресурси, цифровізація і алгоритмізація управлінських процесів; довгострокове стратегічне планування; міжвідомча взаємодія та координація, відкритість і підзвітність влади, залучення громадян до прийняття управлінських рішень; довіра громадян до органів влади [3, с.5251].

Особливого значення інституційна спроможність набуває в умовах воєнного стану. Саме завдяки ефективним інституціям системи публічного управління Україна з самого початку війни і до сьогодні змогла забезпечити функціонування критичної інфраструктури, оперативне прийняття управлінських рішень, ефективну взаємодію з регіонами і територіальними громадами, надання адміністративних послуг, координацію дій між органами публічної влади, взаємодію з інститутами громадянського суспільства та міжнародними партнерами.

Водночас війна виявила низку проблем у функціонуванні системи публічного управління: дублювання окремих управлінських функцій, кадровий дефіцит в органах публічної влади, обмеженість фінансових ресурсів, нерівномірну інституційну спроможність територіальних громад, невисокий рівень цифрової грамотності в місцевих органах влади, недостатню спроможність кризового менеджменту та якість прогнозування ризиків. Немає сумніву, що система публічного управління в цих напрямах потребує подальшої модернізації, що посилить її інституційну спроможність.

Важливим напрямом зміцнення інституційної спроможності системи публічного управління є модернізація професійної державної/публічної служби. Сучасні публічні службовці повинні володіти компетентностями стратегічного мислення, ризик-орієнтованого управління, цифрової грамотності, управління змінами та кризового реагування. Особливої актуальності набуває розвиток адаптивного лідерства, здатного здійснювати моніторинг ризиків і вразливостей, своєчасно виявляти загрози та оперативно приймати управлінські рішення в умовах невизначеності.

Особливу роль у посиленні інституційної спроможності системи публічного управління сьогодні відіграє її цифрова трансформація і модернізація. Використання сучасних інформаційно-комунікативних технологій дозволяє забезпечити оперативність прийняття публічно-управлінських рішень, доступність адміністративних послуг, ефективний розподіл і використання ресурсів. Впровадження електронного врядування, інтегрованих реєстрів та цифрових сервісів підвищує ефективність публічного управління, прозорість діяльності органів влади, посилює економічну та інформаційну безпеку, а отже і національну стійкість.

Висновки та пропозиції. Таким чином, інституційна спроможність системи публічного управління України сьогодні виступає надзвичайно важливим компонентом національної стійкості, її стратегічним ресурсом від якого залежить здатність держави ефективно реагувати на виклики та забезпечувати сталий розвиток. Вважаємо, що на даному етапі розвитку України, посилення інституційної спроможності системи публічного управління має базуватися на принципах верховенства права, належного врядування, децентралізації влади, прозорості і відкритості, публічно-приватного партнерства, синергії взаємодії держави, бізнесу та громадянського суспільства, адаптивності, цифровізації та орієнтації на людину. На нашу думку, саме інституційна спроможність системи публічного управління стане одним із визначальних чинників успішного повоєнного відновлення України, її подальшої європейської інтеграції та зміцнення національної системи стійкості.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996р. №254к/96-ВР//Відомості Верховної Ради України. 1996. №30. Ст.141
2. Стратегія національної безпеки України [Електронний ресурс]: затв. Указом Президента України від 14 верес.2020р. №392/2020// Офіційний сайт Президента України. – URL: https://www.president.gov.ua/document/3922020-35037 (дата звернення: 25 травня 2026 року).
3. Концепція забезпечення національної системи стійкості: Указ Президента України від 27.09.2021р. №479/2021. Офіційний вісник України. 2021. №82.УДК 352: (075.8)

Анастасія ПЛЄХОВА
Кафедра публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
Anastasiia PLIEKHOVA
Department of management and administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ФІНАНСУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПОЛІТИЧНИХ ПАРТІЙ В УКРАЇНІ

STATE REGULATION OF FINANCING OF POLITICAL PARTY ACTIVITIES IN UKRAINE

Система фінансування політичних партій є важливим елементом функціонування демократичної держави, оскільки воно визначає реальний рівень політичної конкуренції, впливає на прозорість виборчих процесів та загальну довіру громадян до політичних інститутів. У сучасних умовах Україна поступово формує модель державного регулювання партійного фінансування, яка наближається до європейських стандартів прозорості та підзвітності.

Правове регулювання фінансування політичних партій в Україні регулюється передусім Законом України «Про політичні партії в Україні» (2001 р.), який встановлює основні принципи створення та функціонування політичних партій, у тому числі їх фінансову основу. Важливе значення також мають Закон України «Про запобігання корупції», Закон України «Про Національне агентство з питань запобігання корупції», а також Виборчий кодекс України (2020 р.), який регулює фінансові аспекти участі партій у виборах [**Error! Reference source not found.**, с. 127–128].

Особливістю української моделі є поєднання приватного та державного фінансування політичних партій. Приватне фінансування охоплює членські внески, добровільні пожертви від фізичних осіб, а також внески юридичних осіб, що здійснюються з установленими законодавством обмеженнями. Водночас законодавство встановлює чіткі обмеження щодо джерел фінансування, зокрема забороняє внески від іноземних держав, іноземних громадян, а також державних і комунальних підприємств, що спрямовано на зменшення зовнішнього впливу на політичну систему.

Державне фінансування визначається результатами участі партій у виборах і спрямовується на забезпечення рівних умов політичної конкуренції та зменшення залежності політичних сил від великих донорів. Водночас приватні внески залишаються значним джерелом ресурсів, що може створювати ризики непрозорого фінансування та впливу окремих фінансових груп на ухвалення політичних рішень [**Error! Reference source not found.**, с. 92].

Державне фінансування партій було запроваджене після реформ 2015 року, зокрема на основі Закону України № 731-VIII від 8 жовтня 2015 року, який істотно змінив підхід до фінансування політичної діяльності. Його головна мета полягає у зменшенні залежності партій від приватних фінансових груп, підвищенні прозорості політичного процесу та створенні рівних умов політичної конкуренції [**Error! Reference source not found.**].

Державне фінансування отримують партії, які досягли встановленого законодавством рівня підтримки виборців, зокрема подолали виборчий бар’єр на парламентських виборах або мають значну електоральну підтримку. Кошти виділяються з держбюджету України і використовуються виключно на статутну діяльність партій.

Доцільно виділити такі основні принципи державного фінансування політичних партій:

– цільове використання бюджетних коштів;
– рівність доступу до фінансування відповідно до результатів виборів;
– прозорість фінансової звітності;
– заборона використання коштів у приватних інтересах.

Контроль за фінансуванням політичних партій здійснює Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК). Воно уповноважене перевіряти фінансові звіти партій, контролювати законність надходження коштів, а також виявляти порушення у сфері політичного фінансування. Політичні партії зобов'язані регулярно подавати фінансову звітність, яка є відкритою для громадськості, що підсилює механізми суспільного контролю.

Одним із ключових напрямів удосконалення системи контролю стало запровадження електронної звітності політичних партій і відкритих реєстрів фінансування. Це дозволяє громадськості та контролюючим органам оперативніше відстежувати фінансові надходження і витрати партій, підвищуючи рівень прозорості політичної діяльності [**Error! Reference source not found.**, с. 139].

Водночас система державного регулювання фінансування політичних партій в Україні характеризується наявністю низки проблемних аспектів. Однією з ключових проблем залишається наявність прихованого або непрямого фінансування, яке складно виявити в межах чинних контрольних механізмів. Також існує ризик залежності партій від великих фінансово-промислових груп, що впливає на політичну незалежність.

До основних проблем можна віднести:

– недостатню ефективність контролю за реальними джерелами фінансування;

– складність виявлення непрямих форм політичного фінансування;

– порушення принципу рівності політичних можливостей;

– недостатній рівень довіри суспільства до партійної системи.

Серед додаткових проблем дослідники також виокремлюють:

– недостатній моніторинг фактичних витрат партій під час виборчих кампаній;

– проблему прихованої передвиборної агітації;

– формальний характер аналізу фінансових звітів;

– недостатню ефективність санкцій за порушення правил фінансування [**Error! Reference source not found.**, с. 30].

Окремого значення набуває питання прозорості використання державних коштів, адже суспільство часто критично оцінює ефективність їхнього використання політичними партіями. Це створює додатковий запит на посилення контролю та підзвітності.

Перспективи розвитку державного регулювання фінансування політичних партій в Україні пов'язані з подальшим удосконаленням законодавства та практики його застосування. Серед ключових напрямів реформ можна виділити цифровізацію фінансової звітності партій, посилення відповідальності за порушення фінансових правил, а також розширення повноважень контролюючих органів.

Важливим є також наближення української системи до європейських стандартів політичного фінансування, які передбачають максимальну відкритість, підзвітність та ефективний громадський контроль. У цьому контексті особливу роль відіграє розвиток політичної культури суспільства, оскільки саме громадський тиск є одним із найдієвіших механізмів боротьби з непрозорим фінансуванням.

Підсумовуючи, можна зазначити, що державне регулювання фінансування політичних партій в Україні є важливою складовою демократичного розвитку держави. Незважаючи на значні законодавчі зміни останніх років, система все ще потребує вдосконалення, особливо у сфері контролю за джерелами коштів та забезпечення реальної прозорості політичного процесу. Подальший розвиток цієї сфери є необхідною умовою зміцнення демократичних інститутів і зростання довіри громадян до політичної системи України.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

4. Охонько С. М. Державне фінансування політичних партій як передумова запобігання політичній корупції. Серія: Публічне управління і адміністрування. 2024. № 1. С. 127–132.

5. Гарбінська-Руденко А. В., Глух М. В., Новицька Н. Б. Правові засади фінансування політичних партій в Україні: проблемні аспекти. Аналітично-порівняльне правознавство. 2026. № 2(2). С. 90–94.
6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо запобігання і протидії політичній корупції : Закон України від 08.10. 2015 № 731-VIII : станом на 1 січ. 2020 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-19#Text (дата звернення: 29.05. 2026).
7. Сізокрилов М. В. Правовий статус політичних партій. Правова держава. 2021. № 41. С. 138–144.
6. Кізима Т., Газилишин О. Фінанси політичних партій в умовах повномасштабної війни: прагматико-аналітичний аспект. Світ фінансів. 2025. № 3 (84). С. 24–39.

УДК 351:004.9

Микола РЕБРИК
аспірант кафедри менеджменту
і публічного адміністрування,
Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова, Харків
Mykola REBRYK
Postgraduate student of the Department of Management and Public Administration,
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Kharkiv

ІННОВАЦІЙНІ ЦИФРОВІ ІНСТРУМЕНТИ У МЕХАНІЗМАХ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

INNOVATIVE DIGITAL TOOLS IN MECHANISMS OF STATE SOCIO-ECONOMIC POLICY

Цифрова трансформація державного управління сьогодні є одним із провідних напрямів оновлення публічного сектору, що передбачає комплексне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у процеси формування, реалізації та оцінювання державної політики. У сучасному науковому дискурсі цифровізацію трактують не лише як застосування новітніх технічних рішень, а як глибоку зміну принципів управління, організаційної структури державних інституцій та моделей взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством. Відповідно до сучасних підходів, цифрова трансформація охоплює модернізацію управлінської культури, удосконалення механізмів надання публічних послуг та формування нових моделей адміністративної діяльності, що виходять далеко за межі звичайного впровадження електронних сервісів.

Ключовим завданням цифровізації є підвищення результативності діяльності органів державної влади, забезпечення відкритості та підзвітності управлінських процесів, а також розширення можливостей громадян щодо доступу до якісних адміністративних і соціальних послуг. У цьому контексті цифрові технології сприяють переходу від традиційної бюрократичної моделі до сучасної сервісно орієнтованої системи управління, заснованої на принципах прозорості, інноваційності та інтегрованості. Цифрова модернізація створює умови для формування більш гнучкої та адаптивної моделі державного управління, здатної ефективно реагувати на суспільні виклики та потреби громадян.

Важливою складовою цифрової трансформації є оптимізація використання ресурсів через автоматизацію управлінських процесів, впровадження систем електронного документообігу та застосування аналітичних технологій для обробки великих обсягів інформації. Використання Big Data дає можливість органам влади ухвалювати рішення на основі доказів та аналітичних прогнозів, що позитивно впливає на ефективність реалізації державної соціально-економічної політики. У сучасних умовах цифровий уряд формується як система, у якій поєднуються технологічні інновації, управлінські механізми та публічна політика, що створює передумови для розвитку інтегрованого, даних-орієнтованого управління.

Сучасні цифрові технології створюють широкі можливості для формування нових механізмів реалізації державної політики. Використання електронних платформ, автоматизованих систем, хмарних сервісів, блокчейн-технологій та інструментів штучного інтелекту дозволяє підвищити якість управлінських процесів, мінімізувати корупційні ризики та забезпечити більшу прозорість діяльності органів влади. У цьому аспекті цифровізація виступає важливим чинником соціально-економічного розвитку та формування інноваційної економіки, здатної адаптуватися до сучасних глобальних викликів.

Особливого значення цифрові інновації набувають у сфері соціальної політики. Впровадження сучасних цифрових рішень і фінансових технологій у систему соціального захисту населення сприяє підвищенню адресності соціальної допомоги, удосконаленню

механізмів управління фінансовими потоками та забезпеченню ефективнішого адміністрування соціальних програм. Актуальність таких змін суттєво зростає в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, коли держава потребує швидких, прозорих і доступних механізмів підтримки населення.

У сучасній практиці реалізації державної соціально-економічної політики активно застосовуються інноваційні цифрові технології, які дозволяють підвищити ефективність управління та якість публічних послуг. Одним із найбільш поширених інструментів є електронні платформи надання соціальних послуг, які забезпечують дистанційний доступ громадян до державної допомоги, субсидій, пенсійних виплат та інших видів соціальної підтримки. Завдяки інтегрованим цифровим сервісам громадяни можуть подавати документи онлайн, отримувати консультації, відстежувати статус заяв та користуватися державними послугами без необхідності особистого звернення до органів влади [1].

Важливу роль відіграють технології Big Data та аналітичні системи, які дозволяють здійснювати комплексний аналіз соціально-економічних процесів, оцінювати рівень соціальної вразливості населення, прогнозувати потреби у соціальній підтримці та формувати більш адресну політику соціального захисту. Аналіз великих масивів даних дає змогу державним органам оперативно виявляти кризові тенденції, здійснювати моніторинг ефективності соціальних програм та приймати управлінські рішення на основі доказових даних.

Перспективним напрямом є використання технологій штучного інтелекту та машинного навчання. Алгоритми ШІ застосовуються для автоматизованої обробки звернень громадян, виявлення можливих випадків шахрайства у сфері соціальних виплат, прогнозування економічних ризиків та моделювання наслідків управлінських рішень. Використання інтелектуальних систем дозволяє підвищити швидкість і точність обробки інформації, мінімізувати людський фактор та оптимізувати діяльність органів соціального захисту.

Суттєвого поширення набувають також хмарні технології, які забезпечують централізоване зберігання та обробку інформації, спрощують міжвідомчу взаємодію та створюють умови для формування єдиних державних реєстрів. Це дозволяє забезпечити оперативний обмін даними між різними органами влади, скоротити дублювання функцій та підвищити ефективність надання соціальних послуг.

Інноваційним інструментом модернізації державної політики є технології блокчейн, які використовуються для забезпечення прозорості фінансових операцій, захисту персональних даних та мінімізації корупційних ризиків. Блокчейн-технології створюють можливості для безпечного ведення електронних реєстрів, контролю за використанням бюджетних коштів і підвищення довіри громадян до державних інституцій.

У сфері соціально-економічної політики також активно застосовуються цифрові платформи електронної демократії та громадської участі. Електронні консультації, онлайн-опитування, платформи громадського бюджету та цифрові сервіси участі дозволяють громадянам брати безпосередню участь у формуванні державної політики, оцінювати якість публічних послуг та здійснювати громадський контроль за діяльністю органів влади.

Особливого значення в умовах воєнного стану набули мобільні застосунки та цифрові сервіси підтримки населення, які забезпечують оперативне інформування громадян, координацію гуманітарної допомоги, реєстрацію внутрішньо переміщених осіб, надання фінансової підтримки та доступ до електронних документів. Такі технології забезпечують безперервність функціонування державних сервісів навіть в умовах кризових ситуацій.

Сучасні тенденції розвитку цифрового врядування свідчать про поступовий перехід від електронного урядування до цифрового та «розумного» уряду, що функціонує на основі використання штучного інтелекту, Інтернету речей та інтегрованих цифрових екосистем. Така трансформація забезпечує формування нової моделі державного управління, орієнтованої на інноваційність, оперативність та ефективну взаємодію між усіма учасниками суспільних процесів.

Отже, цифровізація державного управління є багатогранним процесом, який охоплює технологічні, організаційні та соціальні зміни. Вона формує нові можливості для підвищення ефективності державної політики, забезпечення сталого розвитку та створення сучасної відкритої системи публічного управління, орієнтованої на потреби громадян. У сучасних умовах цифрова трансформація перетворюється на стратегічний чинник конкурентоспроможності держави та її здатності ефективно реагувати на внутрішні й глобальні виклики.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Бєльська Т. В. Організаційно-управлінські механізми надання адміністративних послуг у мегаполісі: сучасні виклики та рішення. Наукові інновації та передові технології. 2025. №4(44). С.52-62. DOI: https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-4(44)-52-62

Анатолій САВКОВ
доктор наук з державного управління, професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-1739-0482
e-mail: asavkov@ukr.net
Anatolii SAVKOV
Doctor of Science in Public Administration, Profesor,
Professor of the Department of Public Management and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0000-0003-1739-0482
e-mail: asavkov@ukr.net

ДО ПРОБЛЕМ МІСЦЕВИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

ON THE PROBLEMS OF LOCAL AUTHORITIES IN THE SPHERE OF ENSURING THE NATIONAL SECURITY OF UKRAINE

Постановка проблеми. Масштабний характер збройної агресії росії, дестабілізація інституційної системи як конвенційними, так і гібридними засобами засвідчили недостатню ефективність та функціональність системи забезпечення національної безпеки, зокрема системи місцевих органів лади (далі – СМОВ), зокрема в аспекті чіткого визначення функцій даної системи.

Попри значну увагу до проблематики функціонування системи забезпечення національної безпеки як цілісного утворення, в тому числі ЗСУ як ключового суб'єкта забезпечення воєнної безпеки під час здійснення збройної агресії, за лаштунками наукових розвідок залишаються питання щодо визначення та розмежування функцій безпеки та оборони між суб'єктами забезпечення національної безпеки та СМОВ.

Пріоритетом державної політики є запровадження такої моделі місцевих органів влади, ефективність використання якої уможливить зміцнити стійкість інституційної системи, збільшити адаптивність до нових, в тому числі гібридних, загроз, а також сприяти формуванню здатності регіональних еліт та готовності СМОВ до реальної участі не лише у реалізації, а й у формуванні державної безпекової політики.

Виклад основного матеріалу. СМОВ вживає окрім безпекових заходів комплекс інших, в тому числі інформаційних, заходів, які застосовуються для ефективного управління сприйняттям та поведінкою аудиторій із метою захисту національних інтересів держави. На місцевому рівні даний компонент не слід нівелювати, оскільки місцеве телебачення має вирішальний вплив на регіональному рівні і утворює те середовище, в якому може успішно функціонувати система забезпечення національної безпеки.

Система місцевих органів влади, здійснюючи свою компетенцію у сфері публічного управлінні, може бути визначеною нами як узгодженою за цілями та стратегічними пріоритетами діяльність місцевих органів влади у сфері національної безпеки на засадах системної взаємодії.

Ця діяльність складається з мети, функцій та завдань, керівних ідей, принципів і методів. Вона забезпечується комплексом заходів в межах визначених законодавством повноважень місцевих органів влади. СМОВ характеризується ознаками функціонуючого комплексного механізму публічного управління і правового регулювання у сфері національної безпеки, у тому числі – формування, реалізації, здійснення та громадського контролю за реалізацією стратегій, концепцій, державних та цільових програм на місцевому рівні.

Зазвичай у мирний час на місцеві органи влади відповідно до законодавства покладається виконання здебільшого економічних та фінансових функцій. Утім російсько-українська війна

сприяла зміні ставлення до даних органів, їхнього реального залучення до безпекових процесів, що сприяло консолідації місцевого населення, створило умови для мінімізації колабораційної діяльності і також послугувало зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

У цьому контексті переформатування функціональної структури місцевих органів влади відповідно до сучасних реалій є важливим для перемоги України, оскільки лише системні та скоординовані державно-владні впливи можуть спричинити системний ефект та призвести до програшу РФ у війні. Політична стабільність, економічний розвиток, інфраструктурне відновлення – сучасні напрями діяльності місцевих органі влади.

Відповідно можемо виділити низку ключових функцій СМОВ, серед яких:

інформаційно-аналітична функція – аналіз і прогнозування інформаційних загроз та оцінка ефективності державної комунікаційної політики.

регулятивна функція – координація та регулювання інформаційних потоків між державою, суспільством та зовнішніми суб'єктами.

захисна функція – протидія інформаційним загрозам та дезінформації шляхом формування альтернативних наративів та підтримання стабільності інформаційного простору.

інтегративна функція – забезпечення координації та узгодженості дій суб'єктів стратегічних комунікацій, як державних, так і громадських організацій.

комунікативна функція – налагодження ефективної взаємодії з громадськістю, медіа та міжнародними партнерами з метою просування позитивного іміджу держави.

Сукупність даних функцій доцільно інтегрувати до моделі СМОВ, які відображають певну цілісну системи пов'язаних між собою інституцій, структур, що формують і реалізують публічну політику у сфері національної безпеки і оборони.

На наш погляд, з урахуванням синтезу напрацювань інших дослідників щодо побудови системних моделей у системі публічного управління [1-3] можна запропонувати наступний підхід: 1) системний рівень моделі має стати структурним компонентом (підсистемою) системи національної безпеки, а також державних безпекових підсистем, водночас включає самостійні структурні елементи та зв'язки між ними, зокрема підсистему публічного управління у сфері національної безпеки і оборони з власними організаційно-функціональними особливостями та інституційними взаємозв'язками і взаємовідносинами; 2) структурний рівень моделі включає органи публічної влади як основні суб'єкти безпекової політики на місцевому рівні, що здійснюють взаємодію та координацію щодо процесів прийняття управлінських рішень та їх реалізацію, а також організацію та здійснення державного та громадського контролю на місцевому та регіональному рівнях.

Зміст пропонованої нами моделі дозволяє виділити ті особливості діяльності відповідних суб'єктів, які характеризують виконувані ними функції, спрямовані на реалізацію публічних інтересів у сфері безпеки і оборони України.

Таким чином, чітке визначення і розмежування функцій місцевих органів влади виступає необхідною умовою ефективного функціонування системи забезпечення національної безпеки України, уможливлює оперативно реагувати на сучасні виклики і загрози національній безпеці.

Оскільки метою державної безпекової політики є забезпечення захисту життя, здоров'я прав і свобод громадян України, завданням МОВ є безпосереднє створення сприятливих умов для: 1) реалізації своїх інтересів як громадянами, так і юридичними особами; 2) належного їх функціонування. Відтак забезпечення недоторканності державних кордонів (які можуть проходити в даній місцевості), участь у забезпеченні територіальної цілісності є складовими процесів більш високого порядку: збереження конституційного ладу, балансу інституційної системи, а також державного суверенітету. Тож обороноздатність країни ґрунтується не лише на високій готовності сил безпеки і оборони до відбиття та відсічі збройної агресії, а й реальної здатності місцевих органів влади до організації заходів публічного управління у сфері безпеки і оборони.

Таким чином можемо висунути наукову гіпотезу, що завданням місцевих органів влади у сфері безпеки і оборони є структурно поєднана сукупність елементів державно-владного впливу,

які спрямовані на організацію, підготовку, реалізації та контроль за здійсненням зазначених заходів у сфері безпеки і оборони України.

Констатуємо, що однією з ключових проблем у процесі формування та розвитку СМОВ в Україні є відсутність розробленої та уніфікованої термінологічної бази, а у більш абстрактному плані – функціонування категорійно-понятійної системи. Це проявляється у різноманітті трактувань самого поняття «компетенція місцевих органів влади у сфері безпеки і оборони» та відповідних функцій системи цих органів, нормативного закріплення функцій даної системи як у відповідних нормативних актах, так і фаховій науковій літературі та практичних рекомендаціях.

Через таку ситуацію виникають численні конфлікти з боку військових адміністрацій та місцевими органами влади, оскільки законодавчо не існує чіткого водорозділу і розуміння функцій місцевих органів влади, що, відповідно, призводить до неузгодженості у практичній діяльності, дублювання функцій та втрати ефективності конкретних заходів державної безпекової політики і окремих безпекових стратегій.

В умовах російсько-української війни державна політика національної безпеки повинна базуватися на тісній співпраці державних органів із громадським сектором, приватними медіа, громадськими інституціями.

Проте в Україні наразі не існує нормативно закріплених механізмів, які б чітко розмежовували сфери відповідальності та функціональні завдання державних та недержавних суб'єктів. Яскравий приклад конфлікт мера Києва В. Клічка та Т. Ткаченка стали наслідком законодавчих колізій, за яких очільник КМВА безпідставно чинить вплив, спрямований на втручання в діяльність мера Києві та КМДА. Проведення нарад із керівниками районних в місті Києві адміністрацій, перевірка до опалювального сезону, питання оренди та інші – виходять за межі повноважень даної посадової особи, однак через колізії в законодавстві, розмитість понять „національна безпека", „оборона", „заходи оборони" тощо, очільник КМВА прагне до встановлення контролю над фінансовими ресурсами столиці і по суті до усунення від виконання реальних повноважень обраного народним волевиявленням мера Києва.

Така саме ситуація відбувається і на місцях, де фактично утворилося двовладдя, що значно впливає на ефективність забезпечення СМОВ національної безпеки, через блокування з боку очільників військових адміністрацій виконання місцевими органами влади своїх безпосередніх повноважень.

Відмітимо, що керівник військової адміністрації призначається президентом, але за поданням Генерального Штабу Збройних сил України або обласної (місцевої) влади. На початку війни керівниками КМВА були спочатку виключно досвідчені військові офіцери, але з часом ситуація стала змінюватись і президент став використовувати даний інструмент для посилення власної президентської вертикалі в порушення Конституції України та зміни балансу стримувань і противаг на власну користь.

Фактично за допомогою очільників військових адміністрацій формуються умови для використання владного ресурсу для забезпечення перемоги діючого президента.

Відповідно до п. 1 ст. 4 Закону України „Про правовий режим воєнного стану" від 12 травня 2015 року [4] військова адміністрація – тимчасові державні органи, які можуть утворюватися відповідно до Рішення Президента України за поданням обласних державних адміністрацій або військового командування і діють на територіях, на яких уведено воєнний стан для:

1) забезпечення дії Конституції та законів України;

2) забезпечення разом із військовим командуванням запровадження та здійснення заходів:

правового режиму воєнного стану, оборони, цивільного захисту, громадської безпеки і порядку, захисту критичної інфраструктури, охорони прав, свобод і законних інтересів громадян можуть.

Цікавим є те, що згідно з п. 3 ч. 3 ст. 4 начальником військової адміністрації населеного пункту (населених пунктів) може бути призначений відповідний сільський, селищний, міський голова. Тобто в Законі прописано кілька альтернатив, які можуть бути використані президентом

для зменшення напруження у владній вертикалі та усунення дублювання повноважень. Цей потенціал легітимних можливостей підтримання балансу інституційної системи на наш погляд, варто використовувати.

Одним із чинників, який за певних умов може негативно впливати на реалізацію безпекових функцій СМОВ є тенденція до ототожнення функцій військових адміністрацій та міських державних адміністрацій. Діяльність місцевих органів влади часто сприймаються винятково як інструмент досягнення короткострокових безпекових цілей, а не як важливий та самостійний елемент системи національної безпеки.

Така ситуація призводить до дискредитації самої концепції системності забезпечення національної безпеки, інтеграції та консолідації зусиль інституційної системи та інститутів громадянського суспільства. Через що знижується рівень довіри суспільства до державних інституцій, формуються засади до сепаратизму та сприйняття центральної влади як такої, що діє винятково не в інтересах конкретної громади.

Уникнення цього вимагає формування та легітимацію чітких, прозорих та зрозумілих функцій місцевих органів влади, які виключатимуть можливість політичної маніпуляції, натомість наголошуватимуть на відкритості, етичності й прозорості інституційних процесів, унеможливлення узурпації влади на місцях на встановлення контролю над місцевими бюджетами під прикриттям забезпечення „інтересів національної безпеки”.

Однією із серйозних перепон на шляху розвитку безпекової політики є недостатня правова визначеність функцій суб’єктів забезпечення національної безпеки і оборони під час оголошення воєнного стану. Російсько-українська війна виявила чимало прогалин в безпековому законодавстві, і передусім вони лежать в площині не достатньої визначеності функцій місцевих органів лади. Адже як показала практика, уведення в обіг аморфного терміну „суб’єкти публічної адміністрації” як узагальненої систем органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових і службових осіб, а також установ, організацій, окремих недержавних структур, які відповідно до законодавства здійснюють публічні управлінські функції з метою задоволення публічного інтересу [5, с. 22] стало провальним на практиці під час здійснення гідної відсічі ЗСУ збройної агресії з боку РФ.

Попри наявність окремих законодавчих актів, що регулюють суспільні відносини у сфері національної безпеки, наразі констатуємо, що в безпековому законодавстві відсутні чітко сформульовані функції системи місцевих органів влади як функціональної підсистеми забезпечення національної безпеки і відповідного напряму державної політики.

Як результат, відбувається невизначеність щодо функціональних обов’язків державних інституцій у безпекових процесах, що негативно впливає на оперативність, ефективність і злагодженість їхньої роботи. Тому визначення функцій СМОВ на законодавчому рівні є важливим і нагальним завданням.

Висновки і пропозиції.

На сьогодні СМОВ виступають невід’ємною частиною системи забезпечення національної безпеки, ефективність якої суттєво залежить від правильного визначення та розподілу функцій між її суб’єктами. Основні проблеми визначення функцій стратегічних комунікацій в Україні полягають у відсутності єдиної категорійно-понятійної системи, розпорошеності функцій публічного управління у сфері державної безпекової політики, а також відсутність чіткого водорозділу між функціями оборони та функціями безпеки, а також функціями голів місцевих органів влади та військових адміністрацій.

Оптимальним рішенням в умовах російсько-української війни для України може стати розроблення рекомендацій та доповнень в чинне законодавство щодо уточнення і закріплення функцій місцевих органів влади у сфері національної безпеки і оборони, створення чітких нормативно-правових та організаційних умов для взаємодії між державними і недержавними суб’єктами, прозорої юридичної відповідальності.

Таким чином, ефективне вирішення зазначених проблем дозволить створити в Україні чітко визначену та ефективну систему місцевих органів влади, здатну адекватно реагувати на загрози,

забезпечувати прозорість і довіру суспільства до державних інституцій та зміцнювати позиції України на міжнародній арені, а також сприятиме перемозі в російсько-українській війні.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Власенко С. І. Теоретико-методологічні засади формування та реалізації публічної політики національної пам'яті в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук за спеціальністю 25.00.01 – Теорія та історія державного управління. – Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2025. 605 с.
2. Сокуренко В. В. Публічне адміністрування сферою оборони в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора юридичних наук за спеціальністю 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, Міністерство освіти і науки України. Харків, 2016. 573 с.
3. Сивак Т. В. Інституціоналізація стратегічних комунікацій у системі публічного управління. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора наук з державного управління за спеціальністю 25.00.01 "Теорія та історія державного управління". Національна академія державного управління при Президентові України, Київ, 2020. 500 с.
4. Про правовий режим воєнного стану : Закон України. Відомості Верховної Ради (ВВР. 2015. № 28. Ст. 250.
5. Білоус-Осінь Т. І. Міністерство освіти та науки України як уповноважений суб'єкт у сфері наукової діяльності. Наукові праці НУ «ОЮА». 2021. С. 20-27.

УДК 351

Олександр САДОВСЬКИЙ
аспірант кафедри права та публічного управління
Сумського державного педагогічного університету
імені А.С.Макаренка
Oleksandr SADOVSKYI
PhD Student of the Department of Law and Public Administration,
A. S. Makarenko Sumy State Pedagogical University

ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ: АДАПТАЦІЯ РЕФОРМ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

TRANSFORMATION OF STATE POLICY IN THE FIELD OF SPECIALIZED MEDICAL CARE: ADAPTATION OF REFORMS TO THE CONDITIONS OF MARTIAL LAW

Анотація. У тезах досліджується трансформація державної політики у сфері спеціалізованої медичної допомоги в Україні в умовах воєнного стану з акцентом на адаптацію медичної реформи до кризових викликів. Проаналізовано вплив збройної агресії на організацію та надання спеціалізованої медичної допомоги, зокрема порушення функціонування медичних закладів, зростання навантаження на систему охорони здоров'я та необхідність оперативного перерозподілу ресурсів. Визначено ключові пріоритети державної політики щодо забезпечення безперервності, доступності та якості спеціалізованої медичної допомоги в умовах воєнного стану. Особливу увагу приділено питанням інституційної стійкості, удосконалення механізмів управління галуззю, розвитку медичної логістики та цифровізації системи охорони здоров'я. Обґрунтовано, що адаптація медичної реформи до умов війни є критично важливою передумовою збереження ефективності системи охорони здоров'я та захисту громадського здоров'я.

Ключові слова: державна політика, охорона здоров'я, спеціалізована медична допомога, воєнний стан, медична реформа, управління системою охорони здоров'я, інституційна стійкість, публічне управління.

Abstract. The theses examine the transformation of state policy in the field of specialized medical care in Ukraine under conditions of martial law, with a focus on the adaptation of healthcare reform to crisis-related challenges. The impact of armed aggression on the organization and provision of specialized medical care is analyzed, particularly disruptions in the functioning of healthcare facilities, increased pressure on the healthcare system, and the need for the rapid reallocation of resources. Key priorities of state policy aimed at ensuring the continuity, accessibility, and quality of specialized medical care under martial law are identified. Particular attention is paid to institutional resilience, the improvement of healthcare governance mechanisms, the development of medical logistics, and the digitalization of the healthcare system. It is substantiated that the adaptation of healthcare reform to wartime conditions is a critically important prerequisite for maintaining the effectiveness of the healthcare system and protecting public health.

Keywords: public policy, healthcare, specialized medical care, martial law, healthcare reform, healthcare system management, institutional resilience, public administration.

Функціонування системи охорони здоров'я України зазнало суттєвих трансформацій унаслідок повномасштабної збройної агресії, що спричинило безпрецедентні виклики для надання спеціалізованої медичної допомоги [1]. Руйнування медичної інфраструктури, підвищене навантаження на заклади охорони здоров'я та вимушене переміщення населення створили додаткові ризики для стабільності медичної системи [2].

Державна політика у сфері спеціалізованої медичної допомоги в умовах воєнного стану спрямована на забезпечення безперервності критично важливих медичних послуг, адаптацію існуючих реформ та оперативне реагування на кризові виклики [3]. У цьому контексті особливого значення набуває перегляд організаційної структури медичної мережі та посилення системи екстреної медичної допомоги [4].

Важливим напрямом є підвищення інституційної стійкості системи охорони здоров'я, що передбачає удосконалення координації між центральними та регіональними органами управління, а також закладами охорони здоров'я [5]. Ефективне управління ресурсами є ключовою умовою стабільного функціонування системи в умовах обмежених можливостей [2].

Окрему роль відіграє цифровізація системи охорони здоров'я, зокрема розвиток електронної системи охорони здоров'я (eHealth), телемедицини та цифрових сервісів, що дозволяє забезпечувати доступність медичних послуг навіть у зонах підвищеного ризику [4].

Крім того, значний вплив на стабільність системи має міжнародна підтримка, яка включає гуманітарну допомогу, постачання медичних ресурсів та технічну підтримку реформування галузі [6].

Таким чином, трансформація державної політики у сфері спеціалізованої медичної допомоги в умовах воєнного стану є багатовимірним процесом, що охоплює адаптацію реформ, посилення управлінських механізмів та впровадження інноваційних рішень, спрямованих на забезпечення стійкості системи охорони здоров'я.

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що трансформація державної політики у сфері спеціалізованої медичної допомоги в умовах воєнного стану набуває системного та багаторівневого характеру. Вона охоплює не лише оперативні управлінські рішення, спрямовані на стабілізацію роботи медичних закладів, але й глибоку перебудову організаційних, фінансових та інституційних механізмів функціонування галузі. У цих умовах ключовим пріоритетом держави стає збереження безперервності надання спеціалізованої медичної допомоги та забезпечення рівного доступу населення до критично необхідних медичних послуг.

Важливо підкреслити, що адаптація медичної реформи до умов війни продемонструвала необхідність більшої гнучкості управлінських механізмів, здатності швидко реагувати на кризові виклики та ефективно перерозподіляти ресурси. Це, у свою чергу, актуалізує питання посилення ролі цифрових технологій, розвитку телемедицини та впровадження сучасних інформаційних систем управління у сфері охорони здоров'я, що забезпечують оперативність прийняття рішень і підвищують прозорість функціонування системи.

Окремо варто відзначити, що в умовах воєнного стану значно зростає значення міжсекторальної та міжнародної взаємодії у сфері охорони здоров'я. Підтримка міжнародних партнерів, інтеграція до європейського медичного простору та використання найкращих світових практик управління кризовими ситуаціями стають важливими чинниками підвищення стійкості системи спеціалізованої медичної допомоги.

Таким чином, подальший розвиток державної політики у цій сфері має бути спрямований на поєднання реформаторських підходів із принципами кризового управління, що дозволить не лише стабілізувати систему охорони здоров'я в умовах воєнного стану, але й створити підґрунтя для її якісного розвитку у післявоєнний період.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я».
2. Закон України «Про правовий режим воєнного стану».
3. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення».
4. Міністерство охорони здоров'я України. Офіційні аналітичні матеріали та звіти, 2023–2025.
5. National Health Service of Ukraine (NHSU). Annual reports and analytical data, 2023–2025.
6. World Health Organization (WHO). Health System Resilience Framework and Ukraine response reports.

7. World Bank. Ukraine Health System Recovery Assessment, 2024.
8. OECD. Health at a Glance: Europe 2024.
9. European Commission. Health systems resilience and crisis preparedness reports, 2024.
10. Shupyk National Healthcare University of Ukraine. Scientific publications on healthcare governance.

UDC 35:004.8(477)

Andrii SALOV
Postgraduate student, Department of Public Management and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0009-0002-9205-8033
e-mail: Andrei_Sa@i.ua

INSTITUTIONALIZATION OF SOVEREIGN LARGE LANGUAGE MODELS (LLM) IN PUBLIC ADMINISTRATION OF UKRAINE: CHALLENGES, CONCEPTUAL VISION AND PRIORITIES

Problem statement. The modernization of public administration in Ukraine is taking place under conditions of digital transformation, European integration, and wartime challenges. The transition from e-government to AI-driven governance represents a structural change in the logic of decision-making and information processing within public institutions. The increasing volumes of data and complexity of governance tasks exceed human analytical capabilities, making artificial intelligence technologies, particularly large language models (LLMs), a necessary component of modern governance systems.

The relevance of the research is determined by the need to ensure digital sovereignty, protect sensitive state data, and align Ukrainian legislation with the EU AI Act. The development of sovereign LLMs becomes a strategic necessity for reducing dependence on foreign technologies and ensuring national security in the digital domain.

Core Content. The institutionalization of LLMs should be understood as a systemic integration of AI technologies into information and analytical activities of public authorities. This process transforms public administration from a service-based model to a data-driven and intelligent governance system. LLMs significantly enhance analytical capabilities by enabling automated text processing, predictive analysis, and decision support.

A central concept is that of sovereign LLMs, defined as AI systems deployed on national infrastructure, trained on domestic data, and adapted to legal and linguistic specifics. Such models ensure control over data flows, reduce risks of external interference, and support national digital sovereignty. The development of such systems requires investment in computational infrastructure, data standardization, and human expertise.

The EU AI Act establishes a risk-based regulatory framework that Ukraine must consider in its European integration process. High-risk AI systems used in public administration require transparency, explainability, and human oversight. Therefore, institutionalization must include mechanisms for conformity assessment, algorithmic accountability, and public trust building.

Practical implementation is demonstrated through Ukrainian GovTech initiatives such as Diia.AI, which represents a new generation of AI-based public services. Additional systems such as Trembita, Prozorro, and SMCORE show the integration of AI into data exchange, procurement monitoring, and financial control in Ukraine.

However, this implementation is associated with risks, including the “black box” effect, lack of explainability, insufficient data quality, and cybersecurity threats. These challenges necessitate the adoption of the Human-in-the-loop principle, ensuring that final decisions remain under human control.

The social dimension also plays a critical role. While citizens actively use digital services, trust in AI decision-making remains limited. This highlights the need for transparency, education, and communication strategies aimed at increasing public confidence in digital governance tools.

Conclusions and proposals

The institutionalization of sovereign LLMs is a key direction for the modernization of public administration in Ukraine. It enables the transition to a proactive and resilient governance model capable of responding to contemporary challenges. AI technologies should be integrated as supportive tools that enhance human decision-making rather than replace it.

The following strategic priorities are proposed: harmonization of Ukrainian AI legislation with the EU AI Act; development of national infrastructure for sovereign AI systems; creation of high-quality national datasets; implementation of explainable AI mechanisms; and development of digital competencies among public servants.

The long-term perspective involves building an AI-driven state that combines technological innovation, legal compliance, and human-centered governance principles.

REFERENCES

1. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024.
2. Cabinet of Ministers of Ukraine. Concept for the Development of Artificial Intelligence in Ukraine, 2020.
3. Bondarenko M., Filipchuk Y. et al. Sovereign Large Language Models: Advantages, Strategy and Regulations. 2025.
4. OECD. Governing with Artificial Intelligence. 2025.
6. Fedorov M. Diia.AI: National AI agent for public services. 2025.

УДК 351

Віктор СИЧОВ
аспірант кафедри
права та публічного управління Сумського
державного педагогічного університету імені А.С.Макаренка
Viktor SYCHOV
PhD Student of the Department of Law and Public Administration,
A. S. Makarenko Sumy State Pedagogical University

ЦИФРОВІ ТА ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ

DIGITAL AND INNOVATIVE MECHANISMS OF PUBLIC GOVERNANCE AS A TOOL FOR ENSURING ECONOMIC RECOVERY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Анотація. У тезах досліджується роль інноваційних інструментів публічного регулювання у забезпеченні ефективного економічного розвитку в умовах післякризового відновлення. Розглянуто сучасні підходи до модернізації механізмів державного управління, спрямованих на підвищення результативності економічної політики, стимулювання інвестиційної активності та розвиток підприємництва. Особливу увагу приділено цифровізації публічного управління, використанню аналітичних систем підтримки прийняття рішень, розвитку електронного урядування та впровадженню інноваційних фінансових інструментів. Обґрунтовано необхідність комплексного застосування сучасних механізмів публічного регулювання як важливої передумови підвищення конкурентоспроможності економіки та забезпечення сталого розвитку держави в умовах післякризової трансформації.

Ключові слова: публічне регулювання, економічний розвиток, цифровізація, інноваційні технології, електронне урядування, державна політика, післякризове відновлення, сталий розвиток.

Abstract. The theses examine the role of innovative public regulation instruments in ensuring effective economic development under conditions of post-crisis recovery. Modern approaches to the modernization of public administration mechanisms aimed at increasing the effectiveness of economic policy, stimulating investment activity, and fostering entrepreneurship are considered. Particular attention is paid to the digitalization of public administration, the use of analytical decision-support systems, the development of e-governance, and the implementation of innovative financial instruments. The necessity of the comprehensive application of modern public regulation mechanisms is substantiated as an important prerequisite for enhancing economic competitiveness and ensuring the sustainable development of the state in the context of post-crisis transformation.

Keywords: public regulation, economic development, digitalization, innovative technologies, e-governance, public policy, post-crisis recovery, sustainable development.

Сучасні глобальні виклики, пов’язані з економічними кризами, пандемічними загрозами, воєнними конфліктами та структурними трансформаціями світової економіки, актуалізують необхідність удосконалення механізмів публічного управління та державного регулювання соціально-економічних процесів. Для України питання підвищення ефективності державної політики набуває особливого значення в контексті післякризового та післявоєнного відновлення, що потребує впровадження сучасних інноваційних інструментів управління, здатних забезпечити економічне зростання, залучення інвестицій та підвищення конкурентоспроможності держави [1].

Традиційні механізми державного регулювання дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для реагування на швидкі зміни зовнішнього середовища. У зв’язку з цим особливої

актуальності набуває впровадження інноваційних підходів до формування та реалізації державної політики. Інноваційні інструменти публічного регулювання передбачають використання сучасних цифрових технологій, аналітичних платформ, систем прогнозування та механізмів партнерської взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством. Їх застосування дозволяє підвищити якість управлінських рішень та забезпечити ефективніше використання ресурсів [2].

Одним із ключових напрямів модернізації державного управління є цифровізація публічного сектору. Впровадження електронного урядування створює можливості для підвищення прозорості діяльності органів влади, скорочення адміністративних витрат та покращення доступності державних послуг. Цифрові платформи забезпечують оперативний обмін інформацією між органами влади, бізнесом та громадянами, що сприяє підвищенню ефективності реалізації економічної політики та створенню сприятливого інвестиційного середовища [3].

Важливим інструментом сучасного публічного регулювання виступають системи підтримки прийняття управлінських рішень, засновані на аналізі великих масивів даних (Big Data) та використанні елементів штучного інтелекту. Такі технології дозволяють здійснювати моніторинг економічних процесів у режимі реального часу, прогнозувати ризики та оцінювати ефективність реалізації державних програм. Використання аналітичних інструментів сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень і мінімізації впливу суб'єктивних факторів на процес державного управління [4].

У післякризовий період особливого значення набуває стимулювання інвестиційної діяльності. Ефективним механізмом державного впливу є використання інноваційних фінансових інструментів, зокрема фондів розвитку, державних гарантій, програм співфінансування, механізмів державно-приватного партнерства та інструментів змішаного фінансування. Такі підходи дозволяють мобілізувати додаткові ресурси для реалізації стратегічно важливих проєктів та сприяють прискоренню економічного відновлення [5].

Не менш важливим напрямом є розвиток екосистеми інновацій та підтримка підприємництва. У сучасних умовах державна політика має бути орієнтована на стимулювання інноваційної активності, розвиток технологічних стартапів, підтримку малого та середнього бізнесу, а також формування сприятливого середовища для комерціалізації наукових розробок. Від рівня розвитку інноваційної економіки значною мірою залежить здатність держави забезпечувати довгострокове економічне зростання та інтегруватися до глобальних ринків [6].

Важливим аспектом модернізації публічного регулювання є впровадження принципів відкритого врядування. Залучення громадськості до процесів прийняття управлінських рішень, забезпечення відкритості даних та розвиток механізмів електронної демократії сприяють підвищенню довіри до державних інституцій та покращенню якості державної політики. У сучасних умовах саме взаємодія між державою, бізнесом і суспільством виступає одним із ключових факторів успішного економічного розвитку [7].

Для України особливого значення набуває адаптація європейських практик публічного управління та регулювання економіки. Процеси євроінтеграції потребують гармонізації національного законодавства із законодавством Європейського Союзу, впровадження сучасних стандартів державного управління та розвитку інституційної спроможності органів влади. Використання інноваційних інструментів регулювання сприятиме підвищенню ефективності реформ та забезпеченню стійкого економічного розвитку держави [8].

У контексті післявоєнного відновлення особливу роль відіграє формування системи стратегічного планування та моніторингу реалізації програм розвитку. Поєднання цифрових технологій, аналітичних інструментів та сучасних механізмів управління проєктами дозволяє забезпечити ефективне використання міжнародної фінансової допомоги та досягнення визначених цілей відновлення економіки [9].

Таким чином, інноваційні інструменти публічного регулювання виступають важливим фактором підвищення ефективності економічного розвитку в умовах післякризового

відновлення. Їх використання забезпечує модернізацію системи державного управління, підвищення якості управлінських рішень, розвиток інвестиційної діяльності та стимулювання інноваційної економіки. Подальше вдосконалення механізмів публічного регулювання має бути спрямоване на формування сучасної, цифрової та орієнтованої на результат моделі управління, здатної забезпечити сталий розвиток України в умовах глобальних викликів та трансформацій.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 № 1160-IV.
2. Закон України «Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні» від 15.07.2021 № 1667-IX.
3. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2025 роки.
4. OECD. Digital Government Index: 2024 Results. Paris: OECD Publishing, 2024.
5. World Bank. Global Economic Prospects 2025. Washington, D.C., 2025.
6. European Commission. Innovation and Economic Recovery Strategy. Brussels, 2024.
7. OECD. Public Governance Outlook 2025. Paris: OECD Publishing, 2025.
8. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.
9. Ukraine Recovery Plan. National Recovery Council, Kyiv, 2024.
10. Куйбіда В.С., Петроє О.М., Васильєва Н.В. Публічне управління та адміністрування в умовах трансформаційних змін. Київ: НАДУ, 2023.

УДК 35:004.9(477)

Денис СОЛОДОВНІК
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Київський університет культури, м. Київ
ORCID ID: 0009-0007-1796-3638
Denys SOLODOVNIK
graduate student of the third (educational and scientific) level of higher education
Kyiv University of Culture, Kyiv
ORCID ID: 0009-0007-1796-3638

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ ВИКЛИКІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

CONCEPTUALIZATION OF DIGITAL CHALLENGES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE

Постановка проблеми. Цифрова трансформація стала одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління в Україні. Активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток електронного урядування, цифрових сервісів та платформ взаємодії між державою і громадянами сприяють підвищенню ефективності управлінських процесів, прозорості діяльності органів влади та якості надання публічних послуг. Водночас цифровізація породжує комплекс нових викликів, пов'язаних із забезпеченням кібербезпеки, захистом персональних даних, цифровою нерівністю, алгоритмізацією управлінських рішень, інформаційними загрозами та необхідністю адаптації нормативно-правової бази до умов цифрового суспільства.

Особливої актуальності зазначена проблематика набуває в умовах воєнного стану, післявоєнного відновлення держави та реалізації євроінтеграційного курсу України. Цифрові технології стають важливим інструментом забезпечення безперервності функціонування державних інституцій, однак одночасно збільшується рівень вразливості цифрової інфраструктури та інформаційних систем. У зв'язку з цим, виникає необхідність концептуального осмислення цифрових викликів та визначення перспективних напрямів їх подолання в системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток інформаційного суспільства характеризується масштабною цифровізацією соціально-економічних та політичних процесів. Цифрові технології дедалі активніше інтегруються в діяльність органів державної влади, змінюючи традиційні механізми управління та формуючи нові моделі взаємодії між державою, громадянами і бізнесом. У науковій літературі цифрова трансформація розглядається як комплексний процес впровадження цифрових технологій у всі сфери суспільного життя з метою підвищення ефективності управління, оптимізації процедур та створення нової якості публічних послуг [1, с. 52–61].

В Україні цифрова трансформація стала одним із пріоритетних напрямів державної політики. Розвиток електронного урядування, електронної демократії, цифрової ідентифікації та електронного документообігу сприяв суттєвому підвищенню доступності адміністративних послуг та ефективності діяльності органів влади. Впровадження цифрових сервісів дозволило спростити значну кількість адміністративних процедур, скоротити часові та фінансові витрати громадян, а також мінімізувати корупційні ризики в процесі взаємодії населення з державними інституціями [2, с. 67–73].

Разом із позитивними наслідками цифровізації виникає низка системних викликів, які потребують комплексного наукового осмислення. Одним із найважливіших викликів є забезпечення кібербезпеки держави. Зростання залежності органів влади від цифрових

технологій супроводжується підвищенням ризиків кібератак, витоку інформації, несанкціонованого доступу до державних інформаційних ресурсів та порушення функціонування критичної цифрової інфраструктури. В умовах гібридної війни питання кібербезпеки набувають стратегічного значення та стають важливим елементом національної безпеки.

Не менш важливим викликом є проблема захисту персональних даних. Розширення використання цифрових платформ та електронних сервісів супроводжується накопиченням значних масивів персональної інформації громадян. Відсутність належних механізмів контролю за обробкою таких даних може створювати ризики порушення права на приватність та призводити до втрати довіри громадян до цифрових сервісів держави. У зв'язку з цим актуальним завданням залишається гармонізація національного законодавства із європейськими стандартами захисту даних та впровадження ефективних механізмів інформаційної безпеки.

Суттєвим викликом для системи публічного управління є цифрова нерівність. Незважаючи на активний розвиток цифрових технологій, доступ до цифрових послуг залишається нерівномірним для різних соціальних груп та регіонів країни. Рівень цифрової грамотності населення, технічне забезпечення територіальних громад та доступність високошвидкісного інтернету значною мірою визначають можливості громадян користуватися сучасними електронними сервісами. Подолання цифрової нерівності є необхідною умовою забезпечення інклюзивності цифрової трансформації та рівного доступу до публічних послуг.

Окремої уваги потребує проблема алгоритмізації управлінських процесів. Використання технологій штучного інтелекту та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень відкриває нові можливості для підвищення ефективності державного управління. Разом із тим виникають питання прозорості алгоритмів, відповідальності за автоматизовані рішення та забезпечення дотримання принципів законності й недискримінації. У сучасних умовах дедалі більшої актуальності набуває необхідність формування етичних стандартів використання штучного інтелекту в діяльності органів публічної влади.

Значний вплив на систему публічного управління здійснюють інформаційні загрози та дезінформація. Соціальні мережі, цифрові медіа та онлайн-платформи стали не лише інструментами комунікації, а й середовищем поширення маніпулятивного контенту та інформаційних впливів, що створює додаткові ризики для інформаційної безпеки держави та потребує розвитку стратегічних комунікацій, механізмів протидії дезінформації та підвищення медіаграмотності населення.

Важливим аспектом концептуалізації цифрових викликів є необхідність модернізації нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації. Швидкість розвитку цифрових технологій значно випереджає темпи оновлення законодавства, що ускладнює регулювання нових суспільних відносин. У зв'язку з цим виникає потреба у формуванні комплексної правової бази, яка б забезпечувала ефективне функціонування цифрової держави, захист цифрових прав громадян та належний рівень інформаційної безпеки.

У контексті післявоєнного відновлення України цифровізація набуває додаткового значення як інструмент підвищення ефективності управління процесами реконструкції держави. Використання цифрових платформ для моніторингу відновлювальних проєктів, координації діяльності органів влади та забезпечення прозорого використання фінансових ресурсів сприятиме підвищенню результативності державної політики та зміцненню довіри громадян до влади.

Висновки і пропозиції. Таким чином, цифрова трансформація системи публічного управління України супроводжується не лише значними можливостями для модернізації державного сектору, але й комплексом нових викликів, які потребують системного реагування. Серед ключових цифрових викликів доцільно виокремити кібербезпеку, захист персональних даних, цифрову нерівність, алгоритмізацію управлінських процесів, поширення дезінформації та необхідність удосконалення нормативно-правового регулювання цифрових відносин.

Для забезпечення ефективного функціонування системи публічного управління в умовах цифрового суспільства доцільним є удосконалення нормативно-правового забезпечення

цифрової трансформації відповідно до стандартів Європейського Союзу; посилення інституційних механізмів кібербезпеки та захисту персональних даних; розвиток цифрових компетентностей державних службовців та населення; впровадження етичних стандартів використання технологій штучного інтелекту; розширення інструментів електронної демократії та цифрової участі громадян; забезпечення рівного доступу до цифрових послуг на всій території України.

Подальший розвиток системи публічного управління потребує формування цілісної концепції цифрового врядування, яка поєднуватиме інноваційні технології, ефективні правові механізми та принципи демократичного управління, забезпечуючи сталий розвиток держави в умовах цифрової модернізації.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції та перспективи розвитку. Київ : НАДУ, 2020. 196 с.
2. Дубов Д. В. Електронне урядування: європейський досвід та перспективи для України. Київ : НІСД, 2019. 128 с.

Олена СРІБНА
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
спеціальність 073 Менеджмент
Мелітопольського державного педагогічного університету
імені Богдана Хмельницького
Olena SRIBNA
recipient of the second (master's) level of higher education,
specialty 073 Management
of the Bohdan Khmelnytskyi Melitopol State Pedagogical University

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

MANAGING THE POTENTIAL OF INNOVATIVE AND TECHNOLOGICAL DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

Сучасний етап функціонування національної економіки характеризується стрімким упровадженням передових технологій, автоматизації бізнес-процесів, онлайн-сервісів та інтелектуальних систем в управлінську діяльність суб'єктів господарювання. Глобальна конкуренція, прискорення технологічного прогресу та необхідність відновлення економіки після руйнівних наслідків війни висувають перед вітчизняними підприємствами принципово нові вимоги до якості управління. За таких умов саме здатність підприємства ефективно нарощувати й реалізовувати власний інноваційно-технологічний потенціал визначає його місце на ринку, стійкість до зовнішніх викликів та перспективи довгострокового зростання. Управління цим потенціалом перетворюється на визначальний чинник конкурентоспроможності та сталого функціонування підприємства, особливо у період повоєнного відновлення національної економіки [1, 465]. Інноваційно-технологічний потенціал доцільно розглядати як інтегровану сукупність матеріальних, фінансових, кадрових, організаційних та інтелектуальних ресурсів, що забезпечують спроможність організації створювати, опановувати й комерціалізувати нові технології, продукти та управлінські рішення [3, 57].

Актуальність теми зумовлена потребою в пошуку дієвих механізмів управління інноваційно-технологічним потенціалом підприємства в умовах глибокої модернізації економіки, загострення конкуренції та воєнних викликів. Традиційні управлінські підходи не завжди здатні забезпечити належний рівень гнучкості й адаптивності компанії до швидких технологічних змін. Інноваційна діяльність стає необхідною умовою успішної адаптації підприємства до нових умов господарювання, а цифрова трансформація та інноваційні процеси є взаємопов'язаними й взаємодоповнюють одне одного: цифрові зміни здійснюються завдяки новітнім технологіям, а діджиталізація, своєю чергою, надає підприємству потужний інструментарій для інновацій [4, 108]. Інтеграція автоматизованих систем, хмарних рішень та засобів штучного інтелекту перетворюється на науково обґрунтований складник управлінського процесу сучасного підприємства [2, 211].

Мета дослідження – висвітлити теоретичні засади та практичні аспекти управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства, що активно впроваджує новітні технології, автоматизацію процесів, онлайн-сервіси та інструменти штучного інтелекту. Відповідно до мети визначено такі завдання: розкрити сутність і структуру потенціалу інноваційно-технологічного розвитку підприємства; охарактеризувати сучасний управлінський інструментарій в умовах діджиталізації; проаналізувати практику впровадження цифрових технологій на підприємствах; обґрунтувати напрями підвищення ефективності управління інноваційним потенціалом суб'єкта господарювання.

Теоретичну основу дослідження становлять праці В. Цюпака, А. Боднара та А. Романюка, присвячені впровадженню передових технологій в управління підприємствами [1, 465]; дослідження Н. М. Євтушенко та Д. І. Стеценка щодо інноваційних можливостей цифрової трансформації бізнесу в умовах війни [2, 211]; напрацювання В. Л. Вороніної, М. М. Зюкової та А. Є. Артеменко з питань оцінки інноваційного потенціалу як засобу ефективного управління розвитком підприємства [3, 57]; а також дослідження І. З. Савраса та Н. І. Фединець щодо взаємодії цифровізації та інноваційного розвитку підприємства [4, 108].

Наукова новизна дослідження полягає в узагальненні сучасних підходів до управління інноваційно-технологічним потенціалом підприємства в умовах цифрової трансформації та обґрунтуванні практичних напрямів підвищення ефективності його використання.

Структура інноваційно-технологічного потенціалу підприємства є багатокомпонентною. До неї належать фінансова складова, що визначає можливості фінансування інноваційних проєктів; кадрова складова, пов'язана з рівнем кваліфікації та цифрової компетентності персоналу; техніко-технологічна складова, яка відображає рівень оснащення підприємства сучасними технологіями; організаційна складова, що характеризує гнучкість управлінських структур; а також інтелектуальна складова, до якої належать знання, патенти та нематеріальні активи. Кожна із цих складових перебуває під впливом різних чинників і залежно від рівня розвитку може бути віднесена до сильних або слабких сторін підприємства [3, 57]. Саме тому управління інноваційно-технологічним потенціалом потребує комплексного, системного підходу, що передбачає не лише оцінювання наявних ресурсів, а й вироблення стратегії їх ефективного нарощування та використання.

За даними дослідження В. Цюпака, А. Боднара та А. Романюка, сучасні цифрові інструменти мають неоднакову поширеність на підприємствах: хмарні технології використовують близько 83 % компаній, технології великих даних – близько 53 %, аналітику в реальному часі – 45 %, автоматизацію бізнес-процесів – 43 %, штучний інтелект – 37 %, а Інтернет речей – 29 % [1, 469]. Показовими є наведені авторами приклади провідних світових компаній. Так, корпорація Amazon застосовує штучний інтелект для управління логістичними процесами, прогнозування попиту та оптимізації ланцюгів постачання, що дозволяє скорочувати час доставки й операційні витрати [1, 469]. Компанія Netflix використовує технології великих даних для персоналізації контенту та утримання користувачів, аналізуючи їхню поведінку [1, 469]. Корпорація Siemens завдяки впровадженню штучного інтелекту в управління виробництвом досягла зниження кількості дефектів на 20 % та зростання ефективності виробництва на 30 % [1, 470]. Мережа Walmart за допомогою автоматизованих систем управління запасами знизила рівень надлишкових запасів на 25 % [1, 471]. Ці приклади переконливо демонструють, що цілеспрямоване управління інноваційно-технологічним потенціалом на основі сучасних технологій дає відчутний економічний ефект.

Узагальнення наукових джерел та практичного досвіду засвідчує, що застосування передових технологій в управлінні підприємством дає змогу суттєво підвищити ефективність формування й використання інноваційно-технологічного потенціалу. Упровадження технологій великих даних і штучного інтелекту дозволяє оптимізувати управлінський процес, опрацьовувати значні масиви інформації для прийняття оперативних рішень, формувати індивідуальні пропозиції для клієнтів та прогнозувати ринкову динаміку [2, 211]. Автоматизація бізнес-процесів забезпечує мінімізацію впливу людського фактора, скорочення витрат ресурсів та зростання продуктивності праці [1, 466]. Використання цифрового інструментарію прискорює ухвалення оптимальних управлінських рішень і дозволяє в режимі реального часу реагувати на ринкові зміни, повніше відповідати мінливим очікуванням споживачів, що створює нові конкурентні можливості для бізнесу [4, 108].

Дослідники В. Цюпак, А. Боднар та А. Романюк підкреслюють, що діджиталізація управління, попри вагомі переваги, супроводжується низкою викликів, серед яких висока вартість упровадження нових рішень, потреба у підвищенні цифрової компетентності персоналу та питання кібербезпеки [1, 465]. Зокрема, близько 67 % компаній стикаються з нестачею

кваліфікованих кадрів для роботи з цифровими технологіями, а середній час повної адаптації персоналу до нових рішень становить від 6 до 12 місяців [1, 471]. Саме тому І. З. Саврас та Н. І. Федінець наголошують, що в умовах цифровізації застосування системного підходу є необхідною передумовою прийняття ефективних управлінських рішень щодо інноваційного розвитку та подолання перешкод на шляху впровадження інновацій [4, 113]. Особливу увагу слід приділяти проблемі узгодженості інноваційних ініціатив із політикою управління ризиками, оскільки впровадження нових технологій завжди супроводжується невизначеністю та потенційними загрозами, які потребують виваженого менеджменту [4, 113].

З огляду на проаналізований досвід, до основних напрямів підвищення ефективності управління інноваційно-технологічним потенціалом підприємства доцільно віднести: формування цифрової стратегії, узгодженої із загальною стратегією розвитку підприємства; поетапне впровадження технологій із попередньою оцінкою їх економічної доцільності; систематичне інвестування у підвищення цифрової компетентності персоналу; забезпечення належного рівня кібербезпеки та захисту даних; а також запровадження моніторингу ефективності цифрових рішень у режимі реального часу. Такий підхід дозволяє мінімізувати ризики, пов’язані з високою вартістю та складністю впровадження технологій, і водночас повною мірою реалізувати їх потенціал.

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що системне управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку на засадах діджиталізації сприяє зміцненню конкурентних позицій підприємства, оптимізації бізнес-процесів, раціональному використанню ресурсів та формуванню стійких конкурентних переваг. Застосування сучасних платформ, засобів автоматизації та інтелектуальних технологій дозволяє урізноманітнити форми управлінської діяльності, підвищити якість товарів і послуг та підтримувати інноваційну активність суб’єкта господарювання впродовж тривалого часу [1, 471]. Підприємства, які вчасно інтегрують передові технології у свою діяльність, отримують відчутні переваги у вигляді скорочення витрат, прискорення процесів та зростання продуктивності, що безпосередньо впливає на рівень їхньої конкурентоспроможності [4, 109].

Отже, управління потенціалом інноваційно-технологічного розвитку підприємства в умовах цифрової трансформації є важливим і науково обґрунтованим складником сучасного менеджменту. Інтеграція новітніх технологій, автоматизації процесів, онлайн-сервісів та засобів штучного інтелекту дозволяє зробити управлінські рішення більш обґрунтованими, оперативними та результативними, забезпечуючи комплексний підхід до інноваційного розвитку та формуючи фундамент довгострокової конкурентоспроможності. Як підтверджує практика провідних компаній, запорукою успіху є системне поєднання технологічного оновлення, розвитку кадрового потенціалу та виваженої політики управління ризиками. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення та апробацію методики оцінювання ефективності управління інноваційно-технологічним потенціалом підприємства в умовах діджиталізації.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Цюпак В., Боднар А., Романюк А. Впровадження цифрових технологій у управління підприємствами: можливості та виклики. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 2. С. 465–479. DOI: 10.35774/econa2024.02.465.
2. Євтушенко Н. М., Стеценко Д. І. Цифрова трансформація бізнесу в умовах війни в Україні: виклики та можливості. Економічний простір. 2024. № 191. С. 211–216. DOI: 10.32782/2224-6282/191-34.
3. Вороніна В. Л., Зюкова М. М., Артеменко А. Є. Оцінка інноваційного потенціалу підприємства як засіб ефективного управління його розвитком. Економічний простір. 2020. № 162. С. 57–62. DOI: 10.32782/2224-6282/162-10.

4. Саврас І. З., Фединець Н. І. Цифровізація та інноваційний розвиток підприємства: тенденції, проблеми та перспективи. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2023. № 74. С. 108–114. DOI: 10.32782/2522-1205-2023-74-14.

Віталій СТАХОВ
заступник начальника Головного центру – начальник відділу аналізу та оптимізації робочих процесів Головного центру супроводження програм розвитку (Офісу реформ) Державної прикордонної служби України,
здобувач третього наукового-освітнього рівня за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування»
Vitaliy STAKHOV
Deputy Head of the Main Center - Head of the Department of Analysis and Optimization of Work Processes of the Main Center for Support of Development Programs (Reform Office) of the State Border Guard Service of Ukraine,
Recipient of the third scientific and educational level in the specialty «Public Management and Administration»

АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПРИКОРДОННОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ НА ШЛЯХУ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

ADAPTION OF STRATEGIC PLANNING AND DEVELOPMENT OF THE STATE BORDER SERVICE OF UKRAINE TO THE STANDARDS OF THE EUROPEAN UNION ON THE PATH TO EUROPEAN INTEGRATION

Європейська інтеграція України зумовлює необхідність глибокої трансформації системи державного управління відповідно до принципів належного врядування, закріплених у практиках та стандартах Європейського Союзу. Особливого значення ці процеси набувають для сектору безпеки та оборони, зокрема для Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ), яка забезпечує захист державного кордону, бере участь у реалізації міграційної політики та виступає важливим елементом інтегрованого управління державним кордоном.

В умовах набуття Україною статусу країни-кандидата на вступ до Європейського Союзу актуалізується питання адаптації стратегічного планування та розвитку ДПСУ до європейських підходів управління. Одним із ключових напрямів такого реформування є впровадження процесного підходу в діяльність центральних органів виконавчої влади (далі – ЦОВВ), що розглядається як важлива складова модернізації державного управління та підвищення ефективності діяльності органів влади.

Традиційна функціональна модель управління, яка тривалий час домінувала в українських органах державної влади, характеризується надмірною ієрархічністю, дублюванням функцій та складністю міжвідомчої взаємодії. Натомість процесний підхід передбачає управління організацією через систему взаємопов’язаних процесів, орієнтованих на досягнення конкретного результату та задоволення потреб громадян і держави. Такий підхід відповідає сучасним принципам публічного менеджменту, що застосовуються в країнах ЄС.

Для ДПСУ впровадження процесного управління означає перехід від управління окремими функціями до управління наскрізними процесами, такими як прикордонний контроль, аналіз ризиків, оперативно-службова діяльність, кадрове забезпечення, логістика, міжнародне співробітництво та надання адміністративних послуг. Це дозволяє забезпечити прозорість процедур, чіткий розподіл відповідальності, оптимізацію ресурсів та підвищення якості управлінських рішень.

Важливим орієнтиром для реформування ДПСУ виступає концепція інтегрованого управління кордонами (Integrated Border Management, далі – IBM), яка реалізується в державах-

членах ЄС. Її основними принципами є міжвідомча координація, ризик-орієнтований підхід, ефективне використання ресурсів, міжнародне співробітництво та широке застосування сучасних інформаційних технологій. У цьому контексті процесний підхід стає організаційною основою для реалізації інтегрованого управління державним кордоном та забезпечення сумісності управлінських практик ДПСУ зі стандартами ЄС.

Невід'ємною складовою адаптації стратегічного планування до європейських стандартів є цифрова трансформація. Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується переходом до цифрової моделі діяльності органів державної влади, яка базується на використанні даних, автоматизації процесів та цифрових сервісів. Для ДПСУ цифровізація має не лише управлінське, а й безпекове значення, оскільки безпосередньо впливає на ефективність контролю за переміщенням осіб і транспортних засобів через державний кордон.

Цифрова трансформація ДПСУ повинна охоплювати декілька взаємопов'язаних напрямів. По-перше, це автоматизація внутрішніх бізнес-процесів та впровадження систем електронного документообігу, що сприятиме скороченню часу прийняття управлінських рішень і підвищенню їхньої якості. По-друге, розвиток аналітичних систем підтримки прийняття рішень на основі великих масивів даних та ризик-орієнтованих моделей прогнозування. По-третє, забезпечення інтеграції інформаційних ресурсів ДПСУ з державними реєстрами України та інформаційними системами Європейського Союзу.

Особливого значення набуває гармонізація інформаційних систем ДПСУ з європейськими інформаційними платформами у сфері безпеки та управління кордонами. Така інтеграція створює передумови для підвищення рівня взаємодії з європейськими партнерами, посилення протидії транскордонній злочинності та забезпечення належного рівня прикордонної безпеки відповідно до вимог ЄС.

Стратегічне планування розвитку ДПСУ має здійснюватися на основі програмно-цільового та результативного підходів, що широко застосовуються в країнах ЄС. При цьому ключовими елементами системи стратегічного управління повинні стати визначення вимірюваних цілей, формування системи ключових показників ефективності (KPI), регулярний моніторинг результатів та управління ризиками. Процесна модель управління забезпечує необхідні інструменти для реалізації такого підходу та створює основу для безперервного вдосконалення діяльності служби.

Важливим кроком у реформуванні державного управління стало прийняття Постанови Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 50 «Деякі питання впровадження процесного підходу в центральних органах виконавчої влади», якою визначено механізм проведення аналізу та оптимізації робочих процесів у ЦОВВ. Документ закладає нормативну основу для переходу органів виконавчої влади до процесної моделі управління, орієнтованої на результативність, цифровізацію та безперервне вдосконалення адміністративних процедур. Для ДПСУ реалізація положень зазначеної постанови створює передумови для оптимізації управлінських процесів, підвищення якості результатів та наближення діяльності служби до європейських стандартів публічного адміністрування.

Таким чином, адаптація стратегічного планування та розвитку Державної прикордонної служби України до стандартів Європейського Союзу потребує комплексного впровадження процесного підходу та цифрової трансформації як взаємопов'язаних напрямів реформування. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності державного управління у прикордонній сфері, забезпеченню відповідності діяльності ДПСУ європейським стандартам інтегрованого управління державним кордоном та наближенню України до повноправного членства в ЄС.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр.

2. Про Державну прикордонну службу України: Закон України від 03 квітня 2003 р. № 661-IV. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15.
3. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19.
4. Про схвалення Стратегії інтегрованого управління кордонами на період до 2025 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 липня 2019 р. № 687-р. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-2019-р.
5. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-р.
6. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії та їх державами-членами від 27 червня 2014 р. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011.
7. ISO 9001:2015 Quality Management Systems – Requirements. Geneva: International Organization for Standardization, 2015. Режим доступу: ISO 9001:2015.
8. SIGMA. European Principles for Public Administration. Paris: OECD Publishing. Режим доступу: SIGMA Papers on Public Administration.
9. European Commission. Integrated Border Management Strategy Guidelines for Eastern Partnership Countries. Brussels, 2020. Режим доступу: European Commission Migration and Home Affairs.
10. Демків Р. Я., Оболенський О. Ю. Процесний підхід у системі публічного управління: теоретичні та практичні аспекти. Державне управління та місцеве самоврядування. 2022. № 3. С. 25–32.
11. Нижник Н. Р., Машков О. А. Державне управління в Україні: модернізація та європейська інтеграція. Київ : НАДУ, 2021.
12. Карпенко О. В. (ред.). Цифрова трансформація державного управління в Україні: монографія. Київ: НАДУ, 2023.
13. Концепція розвитку цифрових компетентностей: розпорядження Кабінету Міністрів України від 03 березня 2021 р. № 167-р. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-р.
14. Концепція розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. Режим доступу: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р.

УДК 35:004.9:316.77

Ліна СТОРОЖЕНКО
кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: 0000-0003-2766-3712
Lina STOROJHENKO
candidate of philological sciences, associate professor,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: 0000-0003-2766-3712

НЕТОКРАТИЗМ І НОВІ ЦЕНТРИ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА

NETOCRATICISM AND NEW CENTERS OF POWER IN THE CONDITIONS OF DIGITAL MODERNIZATION OF SOCIETY

Постановка проблеми. Счасний етап розвитку суспільства характеризується масштабною цифровою модернізацією, яка охоплює всі сфери життєдіяльності людини та суттєво впливає на механізми здійснення влади і управління. Стрімке поширення інформаційно-комунікаційних технологій, розвиток глобальних цифрових платформ, штучного інтелекту, великих даних та соціальних мереж сприяють формуванню нових моделей суспільної взаємодії, в яких традиційні державні інститути поступово втрачають монополію на вироблення та реалізацію управлінських рішень.

У цих умовах виникають нові центри впливу, представлені транснаціональними технологічними корпораціями, цифровими платформами, алгоритмічними системами та мережевими спільнотами, які дедалі активніше беруть участь у формуванні суспільного порядку денного, впливають на громадську думку та політичні процеси. Такі трансформації зумовлюють появу нових форм організації влади, однією з яких є нетократизм – система суспільних відносин, у межах якої визначальним джерелом впливу стає контроль над інформацією, знаннями та цифровими комунікаціями.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю переосмислення традиційних підходів до розуміння влади та управління в умовах інформаційного суспільства, а також потребою визначення ролі нових цифрових акторів у процесах формування та реалізації публічної політики. Особливої важливості зазначена проблематика набуває для системи публічного управління України, яка перебуває у стані цифрової трансформації та потребує вироблення ефективних механізмів взаємодії між державою, суспільством і новими центрами цифрової влади.

Виклад основного матеріалу. Формування інформаційного суспільства стало одним із наймасштабніших цивілізаційних процесів кінця XX – початку XXI століття, що зумовив докорінні зміни у функціонуванні соціальних, економічних і політичних систем. Стрімкий розвиток цифрових технологій, поширення глобальних комунікаційних мереж, інтеграція штучного інтелекту у повсякденні процеси та цифровізація суспільних відносин спричинили трансформацію традиційних механізмів влади та управління. Якщо в індустріальну епоху основними джерелами влади виступали матеріальні ресурси, виробничий капітал, територіальний контроль і державні інститути, то в умовах цифрової модернізації ключовими ресурсами стають інформація, знання, цифрові дані та доступ до мережевих комунікацій.

У сучасному світі інформація перетворюється на стратегічний ресурс, від володіння яким залежить здатність впливати на суспільні процеси, формувати громадську думку та визначати

напрями розвитку держави. Саме тому відбувається поступове зміщення центрів влади від традиційних державних структур до суб'єктів, які контролюють цифрову інфраструктуру, інформаційні потоки та мережеві комунікації. У результаті формується нова конфігурація владних відносин, у межах якої дедалі більшого значення набувають недержавні актори, здатні здійснювати вплив на суспільство без формального політичного мандата.

Теоретичним підґрунтям дослідження зазначених процесів виступає концепція нетократії, розроблена шведськими дослідниками А. Бардом та Я. Зодерквістом. У своїй праці *Netocracy: The New Power Elite and Life After Capitalism* автори обґрунтовують тезу про те, що інформаційне суспільство формує новий соціальний клас – нетократію, представники якої отримують владні переваги завдяки контролю над мережами, інформацією та комунікаціями [1, с. 15–28]. На думку дослідників, у постіндустріальному суспільстві відбувається поступовий занепад традиційних форм економічної та політичної влади, тоді як визначальним фактором соціального домінування стає доступ до інформаційних ресурсів і можливість керувати потоками даних.

Нетократизм як суспільно-політичне явище відображає процес формування нової системи соціальної стратифікації, у межах якої ключові позиції займають суб'єкти, здатні ефективно використовувати можливості цифрового середовища. Влада в такій системі базується не стільки на володінні капіталом чи адміністративними повноваженнями, скільки на контролі над інформаційними ресурсами, цифровими платформами та мережевими зв'язками. У зв'язку з цим, суттєво змінюється сама природа влади: від централізованої, ієрархічної та бюрократичної до мережевої, децентралізованої та комунікаційно орієнтованої.

Подібні процеси були передбачені у концепції мережевого суспільства М. Кастельса. Дослідник зазначав, що сучасна епоха характеризується переходом до нової соціальної структури, в якій домінуючу роль відіграють інформаційні мережі. Влада у мережевому суспільстві концентрується навколо потоків інформації, а ключовими акторами стають ті суб'єкти, які здатні контролювати процеси виробництва, поширення та інтерпретації інформації [2, с. 469–471]. Відповідно, традиційні інститути державної влади вже не є єдиними центрами прийняття рішень, оскільки на політичні процеси дедалі активніше впливають цифрові корпорації, медійні платформи, глобальні мережі та алгоритмічні системи.

Особливої уваги заслуговує феномен нових центрів влади, що формуються в умовах цифрової модернізації. До таких центрів належать транснаціональні технологічні корпорації, соціальні мережі, цифрові платформи, пошукові системи, оператори великих даних, розробники штучного інтелекту та впливові мережеві спільноти. Їхня роль у сучасному світі виходить далеко за межі економічної діяльності, оскільки вони здатні впливати на політичний порядок денний, соціальні настрої та навіть міжнародні відносини.

Одним із найбільш помітних проявів нетократизму є посилення впливу глобальних технологічних корпорацій. Володіючи величезними масивами персональних даних, вони отримують можливість аналізувати поведінку користувачів, прогнозувати суспільні тенденції та впливати на інформаційні переваги громадян. У багатьох випадках цифрові платформи виконують функції, які раніше належали виключно державі або традиційним засобам масової інформації. Вони визначають, яка інформація поширюватиметься серед користувачів, які теми набуватимуть суспільного резонансу та які наративи домінуватимуть у цифровому просторі.

Значного поширення набуває явище алгоритмічної влади, що пов'язане з використанням систем штучного інтелекту та машинного навчання. Алгоритми дедалі частіше визначають порядок відображення інформації, формують персоналізований контент, здійснюють оцінювання поведінки користувачів і впливають на прийняття індивідуальних рішень. Таким чином виникає новий тип влади, який реалізується не через прямий примус або адміністративний вплив, а через непомітне програмне коригування інформаційного середовища.

Особливо актуальною ця проблема стає в контексті політичних процесів. Сучасні цифрові технології дозволяють здійснювати мікротаргетинг політичної реклами, персоналізоване інформаційне впливання та управління суспільними настроями. У результаті цифрові платформи можуть істотно впливати на результати виборчих кампаній, формування політичних уподобань

населення та рівень довіри до державних інститутів, що породжує нові виклики для демократичного врядування та вимагає переосмислення механізмів забезпечення прозорості політичних процесів.

У сучасних умовах нетократизм дедалі більше проявляється і в системі публічного управління. Органи державної влади змушені функціонувати в умовах постійної взаємодії з цифровими платформами, бізнес-структурами, міжнародними організаціями та громадянським суспільством, що сприяє розвитку мережевого врядування, яке передбачає відхід від жорстких адміністративних моделей управління та перехід до партнерських форм взаємодії між різними суб'єктами суспільних відносин.

Поширення цифрових технологій також сприяє формуванню нових інструментів участі громадян у процесах управління. Електронні петиції, цифрові консультації, онлайн-платформи громадської участі, інструменти електронної демократії та відкриті дані створюють передумови для розширення можливостей громадянського контролю над діяльністю органів влади. Проте одночасно виникає небезпека посилення впливу мережевих еліт, які мають значно більші ресурси для формування інформаційного порядку денного та мобілізації суспільної підтримки.

Серед основних ризиків нетократизації суспільства варто виокремити концентрацію інформаційної влади, цифрову нерівність, маніпулятивний вплив на громадську думку, поширення дезінформації, залежність державних інституцій від цифрової інфраструктури та зростання кіберзагроз. Особливо небезпечним є формування ситуації, за якої ключові комунікаційні ресурси перебувають під контролем обмеженого кола суб'єктів, діяльність яких не завжди підпорядковується принципам відкритості, підзвітності та демократичної відповідальності.

У зв'язку з цим актуалізується питання цифрового суверенітету держави. У сучасних умовах цифровий суверенітет означає здатність держави забезпечувати контроль над власними інформаційними ресурсами, захищати персональні дані громадян, гарантувати кібербезпеку та формувати ефективну політику регулювання цифрового простору. Від рівня розвитку відповідних інституційних механізмів значною мірою залежить спроможність держави ефективно реагувати на виклики нетократизації та зберігати баланс між технологічними інноваціями і демократичними цінностями.

Таким чином, цифрова модернізація суспільства не лише створює нові можливості для розвитку публічного управління, але й спричиняє глибоку трансформацію владних відносин. Нетократизм стає важливим елементом сучасної політичної реальності, що потребує комплексного наукового осмислення та розроблення ефективних механізмів регулювання взаємодії між державою, суспільством і новими цифровими центрами влади.

Висновки і пропозиції. Проведений аналіз засвідчує, що цифрова модернізація суспільства супроводжується глибокою трансформацією традиційних механізмів влади та формуванням нових центрів впливу, які функціонують у цифровому просторі. В умовах інформаційного суспільства визначальним ресурсом влади стають інформація, знання, цифрові дані та контроль над мережевими комунікаціями. Саме ці чинники сприяють виникненню нетократизму як нової форми організації суспільних відносин, у межах якої ключові позиції займають суб'єкти, здатні управляти інформаційними потоками та цифровою інфраструктурою.

Сучасні технологічні корпорації, цифрові платформи, соціальні мережі та алгоритмічні системи дедалі активніше впливають на процеси формування громадської думки, політичні рішення та механізми публічного управління, що свідчить про поступове зміщення владних ресурсів від традиційних державних інститутів до мережевих структур, діяльність яких часто виходить за межі національних юрисдикцій і не завжди підлягає ефективному демократичному контролю.

Водночас нетократизація суспільства створює як нові можливості, так і суттєві ризики. До позитивних наслідків належать розвиток електронного врядування, розширення цифрової участі громадян, підвищення швидкості комунікаційних процесів та зростання ефективності управлінських рішень. Разом із тим посилюються загрози концентрації інформаційної влади,

поширення дезінформації, маніпулятивного впливу на суспільну свідомість, цифрової нерівності та залежності держав від глобальних технологічних платформ.

У зв'язку з цим, доцільним є удосконалення нормативно-правового регулювання діяльності цифрових платформ та технологічних корпорацій; забезпечення прозорості алгоритмів штучного інтелекту та механізмів обробки даних; посилення інституційних механізмів захисту цифрових прав громадян; розвиток інструментів електронної демократії та цифрової участі населення у процесах прийняття рішень; впровадження сучасних механізмів забезпечення цифрового суверенітету та інформаційної безпеки держави; формування системи демократичного контролю за діяльністю нових центрів цифрової влади.

Таким чином, нетократизм є однією з визначальних тенденцій розвитку сучасного інформаційного суспільства та відображає процес трансформації традиційної системи владних відносин під впливом цифрових технологій. Подальший розвиток системи публічного управління потребує врахування особливостей функціонування нових мережевих центрів впливу та вироблення ефективних механізмів їх інтеграції у демократичну модель врядування.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Netocracy / Alexander Bard, Jan Söderqvist. London : Pearson Education, 2002. 269 p.
2. The Rise of the Network Society / Manuel Castells. 2nd ed. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010. 597 p.

УДК 351

В'ячеслав ХМАРА
аспірант кафедри публічного управління, адміністрування та соціальної роботи Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л.Шупика
Viacheslav KHMARA
PhD Student of the Department of Public Management, Administration and Social Work, P. L. Shupyk National University of Health Care of Ukraine

ІННОВАЦІЙНІ ЕНЕРГОЕФЕКТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ОСНОВА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТА СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ

INNOVATIVE ENERGY-EFFICIENT TECHNOLOGIES AS A FOUNDATION FOR THE POST-WAR RECOVERY AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE

Abstract. The theses examine the role of energy-efficient technologies in the processes of Ukraine's post-war recovery. The study analyzes current challenges in the field of energy security caused by military aggression and identifies key directions for implementing energy-efficient solutions during the reconstruction of infrastructure facilities, housing stock, and industrial enterprises. Particular attention is paid to the use of renewable energy sources, the principles of green building, digital energy management technologies, and European energy efficiency standards. It is substantiated that the implementation of innovative energy-efficient technologies is an important factor in ensuring the country's energy independence, enhancing economic competitiveness, and promoting the sustainable development of Ukraine in the post-war period.

Keywords: energy efficiency, post-war recovery, energy security, renewable energy sources, green economy, sustainable development, energy conservation, innovative technologies.

Анотація. У тезах досліджується роль енергоефективних технологій у процесах післявоєнного відновлення України. Проаналізовано сучасні виклики у сфері енергетичної безпеки, спричинені військовою агресією, та визначено ключові напрями впровадження енергоефективних рішень під час відбудови об'єктів інфраструктури, житлового фонду та промисловості. Особливу увагу приділено використанню відновлюваних джерел енергії, принципів «зеленого» будівництва, цифрових технологій управління енергоспоживанням та європейських стандартів енергоефективності. Обґрунтовано, що впровадження інноваційних енергоефективних технологій є важливим чинником забезпечення енергетичної незалежності держави, підвищення конкурентоспроможності економіки та сталого розвитку України в післявоєнний період.

Ключові слова: енергоефективність, післявоєнне відновлення, енергетична безпека, відновлювані джерела енергії, зелена економіка, сталий розвиток, енергозбереження, інноваційні технології.

Повномасштабна війна завдала значних втрат енергетичній, транспортній, промисловій та житловій інфраструктурі України. Руйнування енергетичних об'єктів, пошкодження систем електро- та теплопостачання, а також необхідність забезпечення безперервного функціонування критичної інфраструктури актуалізували питання впровадження сучасних енергоефективних технологій як одного з ключових інструментів післявоєнного відновлення держави. У сучасних умовах енергоефективність розглядається не лише як економічна категорія, а й як важливий елемент національної безпеки та стратегічного розвитку країни [1].

Післявоєнна відбудова України відкриває можливість переходу від застарілих енергоємних моделей господарювання до сучасних принципів сталого розвитку та «зеленої» економіки. Відповідно до європейських підходів, реконструкція зруйнованих об'єктів має здійснюватися за принципом «Build Back Better», який передбачає створення більш стійкої,

безпечної та енергоефективної інфраструктури порівняно з довоєнним станом [2]. Такий підхід дозволяє не лише відновити пошкоджені об'єкти, а й забезпечити їх відповідність сучасним екологічним та енергетичним стандартам.

Одним із пріоритетних напрямів післявоєнного відновлення є підвищення енергоефективності житлового фонду. Значна частина житлових будівель в Україні була споруджена за застарілими технологіями та характеризується високим рівнем енергоспоживання. У процесі реконструкції та нового будівництва доцільним є використання сучасних теплоізоляційних матеріалів, енергоощадних віконних систем, автоматизованих систем управління енергоспоживанням та інших технологій, що дозволяють суттєво зменшити витрати енергоресурсів [3]. Впровадження таких рішень сприятиме скороченню витрат домогосподарств на оплату комунальних послуг та зменшенню навантаження на енергетичну систему держави.

Особливе значення для післявоєнної відбудови має розвиток відновлюваних джерел енергії. Світовий досвід свідчить, що сонячна, вітрова, біоенергетика та малі гідроелектростанції здатні забезпечити значну частку потреб у електроенергії та зменшити залежність від традиційних енергоресурсів [4]. Для України розвиток розподіленої генерації є також інструментом підвищення енергетичної стійкості, оскільки децентралізовані енергетичні системи є менш вразливими до зовнішніх загроз та техногенних ризиків.

Важливим напрямом модернізації енергетичної системи є впровадження технологій Smart Grid та цифрових систем управління енергоспоживанням. Інтелектуальні мережі дозволяють забезпечити ефективний моніторинг та балансування навантаження, оперативно реагувати на аварійні ситуації та оптимізувати використання енергетичних ресурсів [5]. Використання цифрових платформ створює можливості для інтеграції різних джерел енергії та підвищення ефективності функціонування енергетичного сектору в цілому.

Не менш важливим аспектом є забезпечення енергоефективності промислового сектору. Відбудова української економіки потребуватиме значних виробничих потужностей, що обумовлює необхідність використання сучасних технологій енергозбереження. Модернізація обладнання, автоматизація виробничих процесів, впровадження енергетичного менеджменту та циркулярних моделей виробництва дозволять знизити енергоємність економіки та підвищити конкурентоспроможність українських підприємств на міжнародних ринках [6].

Важливу роль у реалізації політики енергоефективності відіграє державне управління. Держава має забезпечити формування сприятливого нормативно-правового середовища, розроблення фінансових механізмів стимулювання енергоефективних заходів, підтримку інновацій та залучення міжнародних інвестицій. Особливого значення набуває гармонізація українського законодавства з правом Європейського Союзу у сфері енергетики та кліматичної політики, що є важливою складовою євроінтеграційного курсу України [7].

Суттєве значення для впровадження енергоефективних технологій має міжнародна підтримка. Провідні міжнародні фінансові інституції, зокрема Світовий банк, Європейський банк реконструкції та розвитку та Європейський інвестиційний банк, вже сьогодні реалізують програми підтримки енергетичної модернізації України. Залучення міжнародних інвестицій та технічної допомоги створює додаткові можливості для впровадження інноваційних технологій та реалізації масштабних проєктів відбудови [8].

Таким чином, енергоефективні технології виступають одним із ключових факторів успішного післявоєнного відновлення України. Їх впровадження забезпечує не лише зниження енергоспоживання та підвищення енергетичної безпеки держави, а й створює передумови для формування сучасної конкурентоспроможної економіки, інтегрованої до європейського економічного простору. У перспективі саме поєднання інноваційних технологій, ефективної державної політики та міжнародної підтримки має стати основою сталого розвитку України та підвищення якості життя населення.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про енергетичну ефективність» від 21.10.2021 № 1818-IX.
2. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4). World Bank Group, European Commission, United Nations, 2025.
3. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021–2027 роки.
4. International Energy Agency. Energy Efficiency 2024 Report. Paris: IEA, 2024.
5. European Commission. Energy Efficiency First Principle. Brussels, 2023.
6. Мазур А.Г. Енергоефективність та енергозбереження в умовах сталого розвитку економіки. Київ: Центр навчальної літератури, 2022.
7. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом.
8. European Bank for Reconstruction and Development. Ukraine Recovery and Energy Resilience Programmes, 2024.
9. World Bank. Green Recovery Framework for Ukraine. Washington, DC, 2024.
10. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Аналітична доповідь щодо розвитку енергоефективності в Україні. Київ, 2024.

Єгор ЧМИР
студент групи ПД-43,
спеціальність 121 Інженерія програмного забезпечення,
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
st6215403@stud.duikt.edu.ua
Науковий керівник: Гаманюк Ігор Михайлович,
старший викладач кафедри Інженерії програмного забезпечення
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
Yehor CHMYR
Student, group PD-43, specialty 121 Software Engineering,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv

ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

APPLICATION OF MODERN INFORMATION SYSTEMS IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства значну роль відіграють сучасні інформаційні системи, які забезпечують автоматизацію, обробку та візуалізацію даних у різних сферах діяльності. Особливої актуальності такі системи набувають у контексті публічного управління, де необхідна ефективна взаємодія між користувачем та інформаційною системою, а також швидке прийняття рішень на основі структурованих даних.

Постановка задачі. Задачею дослідження є аналіз підходів до застосування сучасних інформаційних систем у процесах цифрової трансформації публічного управління, зокрема в частині організації взаємодії користувача з системою та обробки інформаційних потоків.

Мета дослідження. Метою дослідження є визначення принципів побудови сучасних інформаційних систем, що можуть бути використані для підвищення ефективності інформаційно-аналітичних процесів у публічному управлінні, а також аналіз їх архітектурних особливостей.

Результати дослідження. Розглянуті сучасні інформаційні системи демонструють модульний підхід до організації програмної структури, який включає підсистеми збору даних, їх обробки та відображення результатів. Така архітектура забезпечує гнучкість системи та можливість її масштабування відповідно до потреб користувачів.

Взаємодія користувача з інформаційною системою здійснюється через інтерфейс, що дозволяє оперативно отримувати та аналізувати необхідну інформацію. Це забезпечує підвищення швидкості прийняття управлінських рішень та покращення якості обробки даних.

Застосування алгоритмічних методів обробки інформації дозволяє забезпечити коректність виконання операцій над даними та підтримку актуального стану інформаційної системи. Це є важливим фактором для забезпечення стабільності функціонування цифрових сервісів у сфері публічного управління.

Сучасні інформаційні системи можуть ефективно функціонувати на стандартних апаратних платформах та не потребують надмірних обчислювальних ресурсів, що забезпечує їх доступність для широкого кола користувачів та органів управління.

Висновки та перспективи. Проведене дослідження підтверджує ефективність використання сучасних інформаційних систем у процесах цифрової трансформації публічного управління.

Запропоновані підходи до організації програмної структури дозволяють підвищити адаптивність та масштабованість інформаційних систем, а також розширити їх функціональні можливості.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на впровадження інтелектуальних алгоритмів обробки даних та автоматизацію процесів прийняття рішень у системах публічного управління.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Pressman R. S. Software Engineering: A Practitioner's Approach. McGraw-Hill Education, 2014.
2. Sommerville I. Software Engineering. Pearson Education, 2016.
3. Laudon K. C., Laudon J. P. Management Information Systems: Managing the Digital Firm. Pearson, 2020.

Лілія ШАМАНСЬКА
магістр військово-політичних наук
Liliya SHAMANSKA
Master of Military and Political Sciences

ІННОВАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМ БЕЗПЕКОВИМ СПІВРОБІТНИЦТВОМ: СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

INNOVATIVE MECHANISMS OF MANAGEMENT OF INTERNATIONAL SECURITY COOPERATION: CURRENT TRENDS AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Глобальна архітектура безпеки переживає системну трансформацію, спричинену появою нових викликів – гібридних загроз, кібератак, дезінформаційних кампаній, кліматичних ризиків та збройних конфліктів нового покоління. Традиційні механізми міжнародного безпекового співробітництва, засновані на двосторонніх договорах та діяльності класичних міжнародних організацій, демонструють обмеженість у реагуванні на ці виклики. Це зумовлює потребу в інноваційних управлінських механізмах, здатних забезпечити ефективну координацію між державами, міжнародними організаціями та недержавними акторами [1].

Показовим є приклад Африканського континенту, де традиційні безпекові формати зіткнулися з кризою: Франція була змушена вивести свої сили з Малі (2023) та Нігеру (2023) після переворотів, підтриманих Росією через структури Wagner (зараз "Африканського корпусу"). Ця ситуація наочно продемонструвала, що класичні воєнно-дипломатичні механізми без підкріплення цифровими, аналітичними та інституційними інноваціями виявляються вразливими. Для України, яка перебуває в стані активного збройного конфлікту та євроінтеграційного процесу, вивчення і впровадження інноваційних механізмів набуває стратегічного значення [2].

Одним із ключових напрямів інновацій є цифровізація управлінських процесів у безпековій сфері. Сучасні платформи для обміну розвідувальними даними між союзниками – зокрема системи НАТО Allied Ground Surveillance (далі – AGS) та EU Intelligence and Situation Centre (далі – EU INTCEN) демонструють, як цифрові інструменти підвищують оперативність і якість управлінських рішень [3]. Окремим прикладом є французька система SCORPION -комплексна платформа цифрового управління бойовими діями, що забезпечує обмін даними між підрозділами в режимі реального часу та була апробована в операціях на Сахелі.

Італія, зі свого боку, активно розвиває платформу SIACCON (Sistema Automatizzato Comando e Controllo) для управління силами в міжнародних місіях, зокрема UNIFIL у Лівані та EUNAVFOR MED Irini в Середземномор'ї. Ця система забезпечує координацію між різнонаціональними контингентами через єдиний цифровий інтерфейс, що є зразком інноваційного GovTech-рішення в мультинаціональному безпековому контексті [4].

Україна продемонструвала власний потенціал у цій сфері. Система "Дія", ситуаційні центри Збройних Сил України (зокрема платформа Delta для управління полем бою) та платформи координації гуманітарної допомоги є прикладами успішного застосування цифрових управлінських інструментів в умовах війни. Система Delta, розроблена за підтримки партнерів НАТО, інтегрує дані з безпілотників, супутників та наземних спостерігачів і вже розглядається союзниками як модель для вивчення [5].

Поряд із цифровими інструментами спостерігається формування нових інституційних форматів безпекового співробітництва. Коаліції за інтересами (coalitions of the willing), що діють поза межами формальних структур НАТО чи ЄС, стають дедалі поширенішим механізмом. Прикладом є "Рамштайнський формат" – Контактна група з питань оборони України, яка об'єднала понад 50 держав для координації військової підтримки без формального договірного підґрунтя [6].

В африканському контексті Франція формувала аналогічні “adhoc” коаліції: операція “Сервал” (2013, Малі), трансформована пізніше в “Бархан”, включала контингенти понад 15 держав-партнерів, скоординованих через французьке командування в Нджамені (Чад). Паралельно ЄС розгорнув місії EUTM Mali та EUCAP Sahel, як приклади інституційних інновацій, де управлінська відповідальність розподілена між державою-лідером та спільними структурами ЄС.

Італія демонструє інший інституційний формат: у місії EUNAVFOR MED Irini (з 2020 р.) вона виступає країною-лідером, розміщуючи штаб операції в Римі (AOCC Rome). Це означає, що Міністерство оборони Італії виконує функції оперативного управління від імені всього ЄС – це така унікальна модель розподіленого публічного управління міжнародною безпековою операцією [4].

Інноваційними є також формати безпекових хабів – регіональних центрів координації. Центри передового досвіду НАТО (Centres of Excellence), зокрема Таллінський центр кіберзахисту (CCDCOE) та Центр стратегічних комунікацій у Ризі (StratCom COE), є зразками такого підходу. Участь або асоційована діяльність України у цих форматах є важливим елементом модернізації системи управління безпековим співробітництвом.

Застосування штучного інтелекту (далі – ШІ) та великих даних (Big Data) трансформує процеси прийняття управлінських рішень у безпековій сфері. ШІ-системи аналізу загроз дозволяють опрацьовувати масиви даних у режимі реального часу, виявляти патерни гібридних атак та моделювати сценарії розвитку конфліктів. Провідні держави НАТО активно інтегрують ці технології в системи раннього попередження та стратегічного планування [7].

Водночас застосування ШІ породжує нові управлінські виклики: питання підзвітності алгоритмічних рішень, захисту даних та етичних стандартів. ЄС розробив “Рамкову програму відповідального ШІ в обороні” (Responsible AI in Defence), яка закладає управлінські принципи для застосування цих технологій. Для України адаптація подібних рамок є частиною євроінтеграційного порядку денного [7].

Україна має унікальний потенціал для впровадження інноваційних механізмів управління міжнародним безпековим співробітництвом. По-перше, значний бойовий та технологічний досвід, набутий під час повномасштабної війни, є ресурсом, що високо цінується партнерами (досвід застосування платформи Delta, БпЛА та засобів РЕБ вже вивчається союзниками). По-друге, активна цифровізація державного управління, здійснена протягом 2019–2024 років формує технологічну базу для інтеграції в цифрові безпекові платформи союзників. По-третє, євроінтеграційний курс зобов’язує гармонізувати управлінські стандарти у сфері безпеки з нормами ЄС та НАТО [5].

Досвід Франції та Італії в Африці є особливо релевантним для України з огляду на майбутню участь у міжнародних безпекових операціях. Французька модель управління коаліційними операціями та італійська модель lead nation в місіях ЄС – це конкретні інституційні зразки, адаптація яких дозволить Україні не лише брати участь у міжнародних місіях, але й претендувати на управлінські ролі в них.

Інноваційні механізми управління міжнародним безпековим співробітництвом охоплюють три взаємопов’язані виміри: цифрові інструменти та GovTech-рішення, нові інституційні формати коаліцій та хабів, а також застосування ШІ й аналітики даних. Досвід європейських країн демонструє, що ефективне управління міжнародними безпековими операціями в сучасних умовах неможливе без технологічної та інституційної модернізації. Для України впровадження цих механізмів є не лише завданням євроінтеграції, а й необхідною умовою ефективного функціонування системи національної безпеки та підготовки до повноцінної участі в системі колективної безпеки ЄС і НАТО.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Nye J. S., Donahue J. D. Governance in a Globalizing World. Washington : Brookings Institution Press, 2000. 386 p.
2. Baldwin G., van der Lijn J. EU Military Training Missions: A Synthesis Report. Stockholm : SIPRI, 2022. URL: https://www.sipri.org/publications/2022/policy-reports/eu-military-training-missions-synthesis-report (дата звернення: 29.05.2026).
3. NATO Intelligence, Surveillance and Reconnaissance Force (NISRF). NATO, 2023. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_48892.htm (дата звернення: 30.05.2026).
4. Developing Responsible, Ethical, and Trustworthy AI Systems for European Defence. Brussels : European Defence Agency, 2024. URL: https://www.eda.europa.eu/publications-and-data/latest-publications/whitepaper-trustworthiness-for-artificial-intelligence-in-defence (дата звернення: 30.05.2026).
5. Does Ukraine Already Have Functional CJADC2 Technology? Washington : CSIS, 2025. URL: https://www.csis.org/analysis/does-ukraine-already-have-functional-cjadc2-technology (дата звернення: 31.05.2026).
6. Austin L. J. Opening Remarks at the Ukraine Defense Consultative Group. Ramstein Air Base : U.S. Department of Defense, 2022. URL: https://www.defense.gov/News/Speeches/Speech/Article/3010300 (дата звернення: 31.05.2026).
7. Clapp S. Defence and Artificial Intelligence. Brussels : European Parliamentary Research Service, 2025. URL: https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/769580/EPRS_BRI(2025)769580_EN.pdf (дата звернення: 01.06.2026).

УДК 351

Лариса ШЕВЧЕНКО
Здобувачка наукового ступеня Phd
спеціальністю 281 публічне управління та адміністрування,
ORCID: 0009-0006-6993-9202
Larysa SHEVCHENKO
PhD Candidate Specialty 281 Public Administration and Management,
ORCID: 0009-0006-6993-9202

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ

FORMATION OF MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES POTENTIAL

Анотація. У тезах досліджено теоретичні та прикладні засади формування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу в системі публічного управління та адміністрування. Узагальнено наукові підходи до трактування поняття «кадровий потенціал» як інтегрованої сукупності професійних, освітніх, психологічних, мотиваційних і соціокультурних характеристик персоналу, що визначають його здатність ефективно реалізовувати функції державного управління та досягати стратегічних цілей державної політики. Обґрунтовано, що розвиток кадрового потенціалу потребує застосування комплексних механізмів державного управління, які поєднують стратегічне планування, професійне навчання, оцінювання результативності, мотиваційні інструменти, кадровий резерв та цифрові технології моніторингу. Особливу увагу приділено ролі людського капіталу в забезпеченні інституційної спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування, а також значенню інноваційних і адаптивних підходів до управління персоналом в умовах цифрової трансформації та післявоєнного відновлення України. Доведено, що ефективне формування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу є необхідною передумовою підвищення якості публічного управління, зміцнення професійної державної служби та забезпечення сталого розвитку держави і територіальних громад.

Ключові слова: кадровий потенціал, державне управління, публічне управління та адміністрування, людський капітал, державна служба, професійний розвиток, кадрова політика, цифровізація, інституційна спроможність, територіальні громади.

Abstract. The theses examine the theoretical and applied foundations for the formation of public administration mechanisms for the development of human resources potential within the system of public administration and management. Scientific approaches to interpreting the concept of “human resources potential” are generalized as an integrated set of professional, educational, psychological, motivational, and socio-cultural characteristics of personnel that determine their capacity to effectively perform public administration functions and achieve the strategic objectives of state policy. It is substantiated that the development of human resources potential requires the application of comprehensive public administration mechanisms combining strategic planning, professional training, performance evaluation, motivational instruments, talent pools, and digital monitoring technologies. Particular attention is paid to the role of human capital in ensuring the institutional capacity of state authorities and local self-government bodies, as well as to the importance of innovative and adaptive approaches to personnel management in the context of digital transformation and Ukraine’s post-war recovery. It is demonstrated that the effective formation of public administration mechanisms for the development of human resources potential is a necessary prerequisite for improving the quality of public governance, strengthening a professional civil service, and ensuring the sustainable development of the state and territorial communities.

Keywords: human resources potential, public administration, public administration and management, human capital, civil service, professional development, personnel policy, digitalization, institutional capacity, territorial communities.

Постановка проблеми. Кадри виступають важливою ланкою організації суспільства, забезпечуючи його функціонування та подальший розвиток. Водночас це поняття має узагальнений характер, оскільки охоплює працівників різних сфер діяльності, професій, спеціальностей і видів праці. При цьому складність кадрового складу відображає структуру органів соціального управління, а також внутрішню ієрархію персоналу, а визначальною характеристикою є якість кадрів, що формується через підвищення освітнього рівня, загальної культури, набуття досвіду та професійного розвитку [5, с. 79].

Разом із тим, безумовно, важливим стає питання якісного наповнення кадрового потенціалу, адже саме воно визначає ефективність реалізації управлінських рішень. У цьому зв'язку важливо враховувати, що розвиток кадрового потенціалу не зводиться виключно до освітнього компоненту, а передбачає інтеграцію професійних, соціокультурних і мотиваційних характеристик. Досить оптимальним підходом є розгляд кадрового потенціалу як відкритої системи, що постійно трансформується під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Це, відповідно, зумовлює необхідність кардинального перегляду традиційних управлінських моделей, які переважно орієнтовані на адміністративні методи впливу. Натомість сучасні умови вимагають впровадження адаптивних механізмів державного управління, що передбачають гнучкість, інноваційність та здатність до швидкого реагування на зміни у сфері кадрового забезпечення.

Виклад основного матеріалу. Складовими елементами, що формують зміст поняття «кадровий потенціал», є рівень освіти, кваліфікації, професійні навички та здібності, а також психологічні характеристики працівників, які здійснюють відповідну діяльність. При цьому зазначені компоненти, зокрема, у сукупності визначають здатність персоналу ефективно виконувати професійні функції та адаптуватися до змін у сфері діяльності [10, с. 128].

У цьому контексті, відповідно, простежується, що кадровий потенціал доцільно розглядати як категорію, яка інтегрує як формалізовані, так і неформалізовані характеристики працівників. Водночас важливо враховувати, що саме поєднання професійних і психологічних складових забезпечує стійкість функціонування системи публічного управління. Крім того, особливо актуальним є врахування характеру зазначених складових, оскільки вони змінюються під впливом соціально-економічних умов, що, своєю чергою, зумовлює необхідність трансформації до моделей управління, орієнтованих на довгострокове прогнозування потреб у кадрах і формування резервів.

Згідно з інформацією у джерелі [2], кадровий потенціал органів публічної влади трактується як сукупність кількісних і якісних характеристик персоналу, трудові можливості, що визначаються чисельністю, віковою структурою та професійними ознаками, а також як інтегральна здатність кадрового ресурсу публічних службовців до виконання управлінських функцій і реалізації завдань державної політики. Разом із тим важливо акцентувати увагу на інтегративному підході до трактування поняття «кадровий потенціал», який поєднує ресурсну, функціональну та системну інтерпретації й дозволяє розглядати кадровий потенціал як механізм реалізації управлінських цілей через ефективне використання людського капіталу.

Так, кадровий потенціал державного службовця визначається як здатність кадрів, що включає їх приховані якості. Водночас ця здатність обумовлюється функціями державного управління, пов'язаними з формуванням і реалізацією державної політики. При цьому вона відображає специфічні риси державного управлінця, а саме задатки, навички, вміння та досвід, необхідні для виконання управлінських завдань [1, с. 193].

У цьому контексті простежується, що ефективність державного управління безпосередньо залежить від здатності виявляти та активізовувати приховані можливості службовців. Наявність потенційних якостей сама по собі не гарантує результативності без належного інституційного середовища. Відтак формування механізмів державного управління має передбачати створення

умов для цілеспрямованого розкриття професійних і особистісних характеристик кадрів через систему оцінювання, мотивації та розвитку.

Поряд із тим кадровий потенціал людських ресурсів органів державної влади та місцевого самоврядування визначається як комплекс властивостей, схильностей, а також громадянських, моральних і професійних здібностей службовця. Водночас ці характеристики визнаються та розвиваються у процесі професійної діяльності. При цьому важливе значення мають і приховані особистісні резерви, які можуть бути сформовані або активізовані для досягнення поточних і стратегічних цілей розвитку громади [3].

З погляду публічного управління кадровий потенціал громади визначається як системна основа реалізації стратегій місцевого розвитку, при цьому провідну роль відіграють компетентні управлінці, ініціативні підприємці, кваліфіковані експерти та активні громадяни. Водночас зазначений аспект передбачає узгодження інституційних, організаційних і соціальних складових, що, своєю чергою, забезпечує досягнення стратегічних цілей розвитку територій.

У цьому контексті доцільно акцентувати увагу на тому, що формування механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу ґрунтується на функціональному підході, оскільки саме так забезпечується узгодженість управлінських рішень і кадрових процесів.

У контексті інноваційного розвитку територіальних громад важливим також є інтегративний підхід до розуміння кадрового потенціалу, оскільки він розглядає людський ресурс як складову інноваційної екосистеми, здатну генерувати, впроваджувати та поширювати нові знання, технології й організаційні рішення [9]. Разом із тим обґрунтованим є твердження, що ефективне функціонування інноваційної моделі кадрового потенціалу передбачає наявність відповідних інституційних механізмів, які забезпечують підтримку професійного розвитку та стимулювання інноваційної активності. З огляду на це важливим є впровадження адаптивних управлінських інструментів, які дозволяють своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища та потреби ринку праці.

Кадровий потенціал інтегрується у систему соціалізації та професійної взаємодії працівників органів публічної влади та інших інституцій, при цьому він виступає складовою концепцій професійної діяльності [7, с. 189]. Відтак така інтеграція забезпечує формування спільних цінностей, норм і стандартів професійної поведінки. Управління розвитком кадрового потенціалу державної служби визначається як процес впливу на сукупність державних службовців, які працюють у відповідних органах влади. Воно охоплює їх професійні можливості та здатність виконувати службові функції [4, с. 83].

Своєю чергою розвиток кадрового потенціалу публічної служби передбачає активізацію різних складових потенціалу персоналу. До них належать фізіологічний, морально-психологічний, трудовий та інтелектуальний компоненти. Включаються й освітній, творчий, комунікативний і лідерський потенціали. Кожен із них визначає рівень професійної спроможності державних службовців [6, с. 98].

Таке трактування розвитку кадрового потенціалу зумовлює необхідність комплексного управлінського впливу. Воно вимагає узгодження освітніх, організаційних і мотиваційних інструментів, які забезпечуватимуть збалансований розвиток особистісних і професійних якостей службовців. Натомість формування кадрового потенціалу визначається як важлива функція діяльності державних установ, організацій і підприємств, саме тому воно охоплює процес забезпечення відповідними людськими ресурсами [1, с. 192]. У цьому вимірі простежується, що кадровий потенціал виступає базовою складовою механізмів державного управління, оскільки він безпосередньо забезпечує реалізацію функцій влади.

З огляду на це запропоноване бачення формування кадрового потенціалу розширює межі традиційного управління персоналом. Воно інтегрує стратегічні, освітні та соціальні інструменти в єдину систему, що у підсумку забезпечує підвищення ефективності механізмів державного управління розвитком кадрового потенціалу. Ефективне управління кадровими ресурсами потребує комплексного підходу, який включає модернізацію освітніх програм, покращення

практичної підготовки, запровадження контролю якості навчання та посилення міжнародної співпраці. Цифровізація виступає важливим напрямом розвитку кадрової системи. Створення єдиної інформаційно-аналітичної системи моніторингу кадрового потенціалу дозволяє оперативно оцінювати потреби у фахівцях, забезпечуючи коригування навчальних програм та оптимізацію кадрового планування [8, с. 255]. У цьому контексті доцільно зазначити, що інтеграція цифрових інструментів у систему управління персоналом формує нову якість управлінських процесів, оскільки вона забезпечує безперервний обіг даних і підвищує обґрунтованість рішень.

Висновки і пропозиції. Кадровий потенціал є стратегічним ресурсом системи публічного управління, що визначає здатність органів державної влади та місцевого самоврядування ефективно реалізовувати функції держави та забезпечувати сталий розвиток територій. Його сутність полягає в поєднанні професійних, освітніх, психологічних, мотиваційних та соціальних характеристик працівників, які формують їхню здатність до виконання управлінських завдань.

Ефективний розвиток кадрового потенціалу потребує впровадження комплексних механізмів державного управління, орієнтованих на стратегічне планування, професійний розвиток, мотивацію, інноваційність та цифровізацію кадрових процесів. Доцільним є створення сучасних інформаційно-аналітичних систем моніторингу кадрового потенціалу, удосконалення освітніх програм, посилення практичної підготовки та розширення міжнародної співпраці. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню ефективності державної служби, зміцненню інституційної спроможності органів публічної влади та забезпеченню належного кадрового забезпечення процесів суспільного розвитку.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Михалевська Л. Б. Сутність феномену кадровий потенціал органів державної влади. Менеджер. 2015. № 1. С. 186-195. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cg2015_1_30.pdf
2. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 5. DOI: https://doi.org/10.3270256-2022.5.100
4. Аксьонова О. В., Волківська А. М., Яценко О. М., Якобчук В. П., Завгородній А. А. Теоретичні та організаційні аспекти формування та реалізації кадрової політики в органах державної влади та місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 1. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.1.30
5. Мельничук Т. П. Управління кадровим потенціалом державної служби. Держава та регіони. 2019. № 1(65). С. 80-84. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua9/17.pdf
6. Богомолова К. С., Подольська О. В. Розвиток кадрового потенціалу органу публічної служби. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 3. С. 74-81. DOI: https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-3-7
7. Дмитренко Г. В., Качан Я. В. Професійний розвиток кадрового потенціалу публічної служби в сучасних українських реаліях. Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України. 2020. № 3. С. 95-101. DOI: https://doi.org/10.32886/instzak.2020.03.1
8. Вольська О. М. Кадрове забезпечення органів влади: проблеми та шляхи вирішення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2020. № 2. С. 186-193. DOI: https://doi.org/10.32851/2708-0366/2020.2.23
9. Іноземцева О. Б. Механізми державного управління розвитком кадрів у сфері цивільного захисту в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 5. С. 250-256. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.250
10. Троян В., Рибак Г., В'яткін Р. Механізми розвитку кадрового потенціалу для підтримки інноваційного підприємництва у територіальних громадах та регіонах. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 73. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-67

11. Чернишова Л. І., Бондар К. Р. Проблеми відтворення кадрового потенціалу в регіонах, які найбільше постраждали внаслідок війни. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 7-8(308-309). С. 126-133. DOI: https://doi.org/10.39-126-133

УДК 352.354

Дмитро ШУЛЬГА
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
ORCID ID: ORCID ID: 0009-0008-8321-013X

Dmytro SHULHA
graduate student of the Department of Public Administration,
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv
ORCID ID: ORCID ID: 0009-0008-8321-013X

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІЙНИ З РФ

STATE ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF INFORMATION WAR WITH THE RUSSIAN FEDERATION

Постановка проблеми. Широкомасштабна війна України з РФ призвела до кардинальних змін у життєдіяльності держави, громадянського суспільства, окремого громадянина. В цьому аспекті змінюється і саме державне / публічне управління в країні. Більш того, маємо визнати, що ефективна протидія інформаційній війні, яку розв'язав агресор напряму залежить від дієвості державного управління. Нові суспільні реалії вимагають і нових підходів до управління. Все це стосується не тільки України, а й інших країн, адже, сучасні інформаційні війни змусили переглянути пріоритети державної політики провідних країн світу.

Виклад основного матеріалу. Перед державним управління в умовах війни та інформаційної агресії постає низка викликів:

1. Незважаючи на зусилля України в інформаційному прагнення до формування єдиної глобальної міжнародної системи відповіді на політичні виклики, домовленості між політичними акторам часто зазнають краху, коли справа доходить до їх практичної реалізації.

Державне управління в умовах інформаційного суспільства у сфері зовнішньої комунікації потребує вирішення низки ключових завдань. По-перше, інтеграційна функція полягає у здатності держави об'єднувати людей, спільноти, народи та корпорації в єдину просторово-комунікаційну й соціокультурну систему. По-друге, важливе місце займає комунікативна функція, яка підкреслює значення транскордонної мобільності, інтерактивності та активних інформаційних обмінів, що є характерними для сучасності. По-третє, геополітична функція, оскільки інформаційний простір змінює традиційне бачення міждержавних відносин, владних структур і стратегій конкуренції чи військових дій. [1].

2. Кризове управління. Ключовим елементом управління в інформаційному протистоянні під час агресії РФ проти України є ефективність системи комунікації. Забезпечення взаєморозуміння між різними рівнями влади, громадянами, громадськими організаціями є необхідністю для успішного управління кризою та забезпечення громадської підтримки.

В умовах інформаційної війни державне управління має стати невід'ємною складовою зусиль уряду, органів влади та місцевого самоврядування щодо ефективного кризового менеджменту, а саме:

– запобігання паніці та хаосу, адже ефективна комунікація допомогла в перші дні війни зменшити страх і непорозуміння шляхом надання чіткої, об'єктивної та авторитетної інформації. (Як приклад, щоденні виступи-звернення Президента України В.Зеленського на початку російської агресії по телебаченню, в яких була донесена до співвітчизників правдива інформація про ситуацію в країні, які заходи приймає влада тощо);

– підтримка морального духу та заохочення до спільної дії у надзвичайних обставинах (згадаємо об'єднання громадян у територіальні сили самооборони);

– збереження національної єдності (ефективна комунікація допомогла зберегти згуртованість і відчуття солідарності серед громадян).

3. Політична стабільність та демократія. Розділення суспільства, зростання політичних напружень та виникнення нових конфліктів можуть підірвати здатність уряду забезпечити ефективне управління. Отже, ключовим завданням державного управління у сфері інформаційної безпеки є забезпечення рівноваги між двома пріоритетними цілями.

По-перше, це гарантування національної безпеки й забезпечення стабільного функціонування держави як публічної інституції, зокрема захист її конституційного ладу, суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності. По-друге, це захист прав, свобод і законних інтересів громадян, а також підтримання і гарантія реалізації національних морально-етичних, соціокультурних та інших фундаментальних цінностей в українському суспільстві [2, с. 37].

4. Гуманітарні аспекти та соціальна підтримка. Військові дії породжують гострі гуманітарні проблеми, такі як біженці, безпритульні, медичні та освітні кризи. Публічне управління повинно активно взаємодіяти з гуманітарними організаціями та розробляти стратегії для забезпечення невідкладної допомоги та відновлення соціально-економічних систем [3, с. 55-60].

5. Публічність і відкритість. Громадянське суспільство має право отримувати оперативну та достовірну інформацію щодо важливих подій і рішень уряду. Це допоможе запобігти поширенню дезінформації та сприятиме довірі громадськості до влади. В цій діяльності важливе місце займають медіа. Наприклад, «StopFake» займає одно із перших місць у викритті дезінформації та шейків. Але, проблема в тому, що найчастіше вони не виходять на широку масову авдиторію. У медіа є правило, що дезінформацію, яка з'явиться першою, прочитає тисяча людей, а спростування – десять. Тобто будь-який міф завжди матиме більшу авдиторію. Тому, вже на часі, створення рейтингу тих медіа, які дискредитують себе поширюючи дезінформацію або ті канали які безпосередньо або керуються Кремлем, або проводять антидемократичну політику на своїх ресурсах.

6. Масова свідомість громадян. Інформаційна війна спричинила істотні зміни у колективному сприйнятті подій, і її наслідки можуть суттєво відрізнятися від результатів традиційних військових операцій. У деяких випадках здобуття переваги в інформаційній сфері може виявитися навіть більш значущим для учасників конфлікту, ніж досягнення суто військових перемог. Тому державне управління має ефективно, разом з медіа, знаходити аргументи та факти для реальної протидії ворогу.

7. Інформаційно-психологічний вплив на діяльність керівництва української держави та місцевого самоврядування. Інформаційний простір України інтенсивно експлуатується Російською Федерацією з метою реалізації інформаційно-психологічного впливу на діяльність керівних органів української держави та місцевого самоврядування. Це включає маніпуляцію громадською думкою стосовно аспектів внутрішньої та зовнішньої політики країни. Наприклад, РФ постійно нагадує на нелегітимності Президента України. Мета цих навал одна – провести вибори Президента, наполягаючи на повселюдній участі також громадян окупованих територій. Нам відома така участь у виборах під дулами автоматів.

Швидке згуртування українського суспільства та публічних інституцій стало можливим передусім завдяки тривалим процесам демократизації суспільних відносин, що розвивалися в Україні протягом усіх років незалежності на засадах національних цінностей.

Висновки і пропозиції. Державне управління в інформаційній війні з російським агресором має бути націлено на вирішення низку важливих завдань. Основними механізмами державного управління в умовах інформаційної війни та бойових дій є наступні.

1. Постійне надання об'єктивної інформації через офіційні урядові інтернет-ресурси, медіа та взаємодію з громадськістю.

2. Формування медіаграмотності населення. Розвиток медіаграмотності населення. З метою підвищення рівня медіаграмотності та її подальшого удосконалення у державі доцільно реалізувати комплекс публічно-управлінських стратегій [4, с.202-203].

3. Посилення міжнародної координації щодо забезпечення інституційної стійкості державного управління та національної безпеки, що потребує активного залучення зовнішнього фактора. Участь у програмах, запроваджених зовнішньополітичними партнерами України, має потенціал стати вагомим етапом у процесі формування національної політики в даній сфері. Однак це не передбачає простого копіювання зовнішніх політичних підходів і принципів, а швидше сприяє збагаченню українських політичних концепцій у сфері інституційної стійкості та використання зовнішнього досвіду. Дипломатична ініціатива активно сприяє реальному забезпеченню Збройних сил України необхідним озброєнням від країн-партнерів, працює на послаблення агресора через запровадження санкцій, допомагає отримати фінансову допомогу для підтримки нормального життя в країні, а також докладає багато зусиль для того, щоб Україна отримала статус країни-кандидата в Європейському Союзі. У цьому аспекті державно – управлінські зусилля Президента України, його Офісу та Міністерства закордонних справ України мають бути направлені на координацію дипломатичної діяльність, зокрема у сфері підготовки інформаційних повідомлень для зовнішньої комунікації щодо агресивної політики агресора, необхідності політичної та військової допомоги країн Заходу тощо.

4. Переосмислення суспільних цінностей є глобальним явищем, при цьому сам процес не лише неминучий, але і доволі складний, болючий та тривалий. Політичні орієнтири держави та цінності системи державного управління формуються під впливом соціальної парадигми, яка відображає специфіку державно організованого суспільства.

Навіть у мирний час стан суспільної свідомості, включно з баченням національних еліт, відзначався нестабільністю, еклектизмом і певною духовною розгубленістю. З огляду на ключову роль системи публічного управління в умовах інформаційних конфліктів, питання формування соціально-ціннісної орієнтації набуває особливого значення.

Важливим завданням державної влади стає необхідність повернення довіри до влади з боку громадянського суспільства та окремого громадянина. В умовах війни в Україні як не дивно, виникає і постійно зростає феномен довіри громадян до влади, якого не було з початку отримання Україною незалежності.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Захаренко К. Роль громадських організацій у формуванні інформаційної безпеки. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Technicznej w Katowicach. 2023. Nr 18. S. 78–84. URL: http://www.wydawnictwo.wst.pl/uploads/files/1e70e6dd0c4b60e463c33d5da09badd (дата звернення: 28.06.2026).
2. Павлов С. С. Формування механізмів публічного управління та адміністрування в сфері цивільного захисту України: функціонально-професійний аспект : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2020. 234 с.
3. Самойленко Л., Танцюра Л. Публічне управління України: проблеми в умовах війни. Публічна політика і державне управління в умовах війни : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Вінниця, 12 квіт. 2024 р.) / уклад.: Н. Прямухіна, О. Чальцева, І. Мацишина, М. Дубель. Вінниця : Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024. С. 210–214.
4. Горбань Ю., Олійник О. Медіаграмотність як чинник захисту інформаційного простору від ворожої дезінформації в час війни. Український інформаційний простір. 2024. № 13. С. 202–210.

Едуард ЩЕПАНСЬКИЙ
доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

Eduard SHCHEPANSKY
Doctor of Public Administration, Professor,
Head of the Department of Public Management and Administration
Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov
(Khmelnytskyi, Ukraine)

Вероніка ГОМЕНЮК
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)

Veronika HOMENYUK
Graduate of the first (bachelor's) level of higher education
Khmelnytskyi University of Management and Law named after Leonid Yuzkov
(Khmelnytskyi, Ukraine)

ЕКОЛОГІЧНІ НАСЛІДКИ ВІЙНИ ЯК ВИКЛИК ДЛЯ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

ENVIRONMENTAL CONSEQUENCES OF WAR AS A CHALLENGE FOR THE MODERNIZATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Повномасштабна збройна агресія рф проти України спричинила не лише гуманітарні, економічні та безпекові втрати, а й масштабну екологічну кризу, наслідки якої матимуть довготривалий вплив на якість життя населення, просторовий розвиток громад і перспективи післявоєнного відновлення. За оцінками, наведеними у сучасних дослідженнях, екологічні збитки України вже вимірюються десятками мільярдів доларів і охоплюють деградацію ґрунтів, забруднення водних ресурсів, руйнування лісових екосистем, втрати природно-заповідного фонду та ризики техногенних катастроф [1; 2]. Однак проблема полягає не лише у масштабі завданої шкоди, а й у тому, що чинна система публічного управління була сформована переважно для мирного режиму природоохоронної політики і виявилася недостатньо пристосованою до одночасного моніторингу, документування, оцінювання та подолання екологічних наслідків війни.

Метою цих тез є обґрунтування того, що екологічні наслідки війни мають розглядатися як окремий напрям модернізації публічного управління в Україні. Йдеться не про звичайне посилення природоохоронної політики, а про формування нової управлінської рамки, здатної поєднати екологічний моніторинг, кризове реагування, цифрову фіксацію збитків, міжвідомчу координацію, міжнародно-правову відповідальність і принципи сталого відновлення. Такий підхід відповідає логіці сучасної модернізації публічного управління, за якої держава повинна не лише реагувати на наслідки руйнувань, а й вбудовувати екологічну складову у всі рішення, пов'язані з відбудовою територій, інфраструктури та економіки.

Найбільш очевидним проявом екологічної шкоди є руйнування природних систем і забруднення компонентів довкілля. Руйнування Каховської ГЕС у червні 2023 року стало одним

із наймасштабніших прикладів воєнно спричиненої екологічної катастрофи. За результатами міжнародних досліджень, унаслідок підриву дамби у Дніпро та Чорне море потрапили значні обсяги забруднювальних речовин, зокрема важких металів, а природоохоронні території, включно з Чорноморським біосферним заповідником, зазнали істотної шкоди [3]. Цей випадок показав, що екологічні наслідки війни не обмежуються локальною територією бойових дій, а поширюються на водні басейни, морські екосистеми, аграрні території та міжнародний екологічний простір.

Не менш небезпечним є вплив воєнних дій на атмосферу, ліси, ґрунти та сільськогосподарські землі. Пожежі, спричинені обстрілами нафтобаз, промислових об'єктів і лісових масивів, призводять до потрапляння токсичних речовин у повітря, ґрунти та підземні води. Як наголошує Сагайдак І. - війна в Україні супроводжується масштабним знищенням лісових екосистем і підвищенням рівня хімічного забруднення територій [2]. Окремим виміром є мінне забруднення земель, яке перетворює значні площі на небезпечні або тимчасово непридатні для господарського використання. Це впливає на аграрний сектор, продовольчу безпеку та соціально-економічну спроможність громад, особливо на деокупованих і прифронтових територіях.

Для публічного управління принципово важливим є те, що екологічна шкода війни повинна бути не лише зафіксована, а й перетворена на управлінські рішення. Офіційні дані Державної екологічної інспекції України дозволяють систематизувати збитки за основними компонентами довкілля та пов'язати їх із відповідними інструментами управлінського реагування. Узагальнення таких даних подано в табл. 1.

Таблиця 1

Основні види екологічної шкоди, завданої Україні внаслідок збройної агресії РФ, та управлінські інструменти реагування

Сфера шкод	Основні прояви екологічних наслідків	Офіційні показники збитків	Управлінські інструменти реагування
Атмосфера ліси	Горіння нафтопродуктів, лісо пожежі, інші загоряння	173,0 млрд гр 4,1 млн викидів; 768,2 млр грн збитків в лісових пожеж; 105,9 тис. знищених лісів	Мобільні лаборатор Держекоінспекції; моніторинг якості повітр фіксація порушен реформування екоконтроль
Водні ресурси	Забруднення засмічення водни об'єктів, самовільн використання водни ресурсів	73,0 млрд грн 36,1 тис. забруднювачів; 9,8 млрд гр збитків від засмічен водних об'єктів	Методики визначення екологічн шкоди; плани управлін річковими басейнам міжнародні механізм відшкодування збитків
Землі ґрунти	Засмічення земель, забруднен ґрунтів важким металами, мін небезпека	1,26 трлн грн; 24,2 млн засмічених земел 21,0 млрд грн збитк від забруднен ґрунтів	Програми розмінування; рекультивація; цифро картування забруднени територій; інтеграц екологічних вимог програми відновлення
Природно-заповідний фонд	Пошкодження рослинного світ знищення дере	273,4 млрд гр 28,3 тис. пошкоджених природних територі	Стратегія збереженн біорізноманіття; природоорієнтовані рішення; міжнарод

	деградація середови існування тварин	1,03 трлн грн збитк від знищення дерев рослин	механізми відповідальност підтримка заповідни територій
Загалом	Шкода вс компонентам довкілля	понад 5,85 трл грн	Єдиний облік збиткі підготовка доказової баз подання заяв м міжнародного Реєстр збитків, залучен міжнародної допомоги

Примітка. Узагальнено авторами на основі даних Державної екологічної інспекції України [4].

Наведені дані демонструють, що екологічна шкода має багатокомпонентний характер і не може бути подолана одним інструментом. Якщо шкода атмосфері потребує оперативного моніторингу, лабораторних вимірювань і фіксації фактів забруднення, то відновлення земель вимагає розмінування, рекультивації, довгострокового контролю забруднювачів та участі громад. У випадку водних ресурсів ключовим стає басейновий підхід, а для природно-заповідного фонду - поєднання природоорієнтованих рішень, відновлення біорізноманіття та міжнародної відповідальності за завдану шкоду. Отже, модернізація публічного управління у цій сфері повинна спиратися на диференційований підхід до кожного виду екологічних втрат.

Окремою проблемою є розрив між фіксацією збитків і реальним відшкодуванням шкоди. Українське законодавство, зокрема Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», а також методики оцінювання збитків від збройної агресії створюють основу для національного обліку екологічних втрат. Проте ці інструменти не вирішують питання міжнародно-правової відповідальності держави-агресора. Світличний О.П. підкреслює, що чинні міжнародні механізми поки що не повною мірою пристосовані до комплексного відшкодування екологічної шкоди, завданої війною, а концепт екоциду потребує подальшого закріплення в міжнародному праві [5]. Це означає, що публічне управління має бути спрямоване не лише на внутрішню фіксацію збитків, а й на формування доказової бази для міжнародних судових та компенсаційних механізмів.

Управлінський виклик полягає також у фрагментованості повноважень між різними суб'єктами. Екологічні наслідки війни одночасно стосуються центральних органів виконавчої влади, Державної екологічної інспекції, органів місцевого самоврядування, військових адміністрацій, правоохоронних органів, міжнародних організацій і громадянського суспільства. За відсутності належної координації дані про шкоду можуть дублюватися, втрачатися або не перетворюватися на конкретні програми відновлення. Саме тому модернізація публічного управління повинна передбачати створення інтегрованої системи екологічного врядування воєнного і післявоєнного періоду, у якій моніторинг, оцінювання, планування, фінансування та контроль будуть пов'язані між собою.

Важливим напрямом такої модернізації є цифровізація екологічного управління. Воєнні руйнування вимагають не періодичного, а постійного збору даних, зокрема за допомогою дистанційного зондування Землі, геоінформаційних систем, електронних реєстрів збитків, відкритих екологічних платформ і мобільних лабораторій. Цифрові інструменти дають змогу не лише фіксувати факт шкоди, а й відстежувати її динаміку, визначати пріоритети відновлення, оцінювати ризики для населення та забезпечувати прозорість використання коштів. Водночас цифровізація не може замінити інституційну спроможність: без підготовлених кадрів, зрозумілих процедур і відповідальності посадових осіб навіть найкращі електронні системи залишатимуться допоміжним, а не управлінським інструментом.

У цьому контексті особливого значення набуває участь територіальних громад. Саме громади першими стикаються з наслідками забруднення води, мінної небезпеки, втрати лісових ресурсів, руйнування очисних споруд або промислових об'єктів. Тому екологічне відновлення не може бути лише централізованим процесом. Воно потребує залучення місцевого самоврядування до збору даних, визначення локальних екологічних пріоритетів, комунікації з населенням і

контролю за реалізацією відновлювальних проєктів. Водночас значна частина громад не має достатньої кількості фахівців, обладнання і фінансових ресурсів, що робить необхідною державну підтримку їхньої екологічної спроможності.

Сучасна екологічна політика України розвивається між двома одночасними імперативами: подоланням наслідків війни та наближенням до стандартів Європейського Союзу. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» наголошує, що повоєнне відновлення має здійснюватися з урахуванням екологічних принципів, а не шляхом простого відтворення довоєнної інфраструктури [6]. Це означає, що модернізація публічного управління повинна спиратися на принцип «відбудувати краще і зеленіше», за якого екологічна безпека, кліматична стійкість, енергоефективність і збереження біорізноманіття стають обов'язковими критеріями відновлення.

Отже, екологічні наслідки війни є не побічним ефектом збройної агресії, а самостійним викликом для модернізації публічного управління в Україні. Їх подолання потребує переходу від фрагментарного реагування до інтегрованої управлінської моделі, що поєднує цифровий моніторинг, доказову фіксацію збитків, міжнародно-правові механізми відповідальності, участь громад і стратегічне планування зеленого відновлення. Саме така модель дасть змогу перетворити екологічну політику з допоміжного напряму післявоєнної відбудови на один із ключових елементів безпеки, сталого розвитку та європейської модернізації України.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Бочевська М. Відновлення деградованих екосистем в умовах поствоєнної трансформації природокористування. *Академічні візії*. 2025. № 43. С. 1–8. URL: https://doi.org/10.5281/zenodo.15585538
2. Сагайдак І. Екологічні виклики як фактор формування сучасної економічної політики. *Humanities Studies*. 2025. № 25(102). С. 138–146. URL: https://doi.org/10.32782/hst-2025-25-102-15
3. Колумбійський університет у місті Нью-Йорк. War and Ecology in the Black Sea. URL: https://harriman.columbia.edu/war-and-ecology-in-the-black-sea/ (дата звернення: 14.03.2026).
4. Державна екологічна інспекція України. Офіційний веб-портал Державної екологічної інспекції України. URL: https://www.dei.gov.ua/post/3314 (дата звернення: 24.05.2026).
5. Світличний О. П. Правові механізми подолання екологічних наслідків військової агресії Російської Федерації проти України. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2025. № 1. С. 379–383. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.61
6. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля». Екологічна політика України: між війною та ЄС (січень 2026). URL: https://rac.org.ua/topics/ekologichna-polityka-ukrayiny/ (дата звернення: 24.05.2026).

Дарина ЯЙЧЕНЯ
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій, м. Київ
Daryna Yaichenia
Bachelor's Degree Student
Specialty: Public Management and Administration
State University of Information and Communication Technologies, Kyiv, Ukraine

АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ ДО СТАНДАРТІВ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

ADAPTATION OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE TO EUROPEAN UNION STANDARDS

Постановка проблеми. Європейська інтеграція України зумовлює необхідність комплексної трансформації системи публічного управління відповідно до принципів і стандартів Європейського Союзу. Особливої актуальності ця проблема набула після отримання Україною статусу кандидата на вступ до ЄС, що передбачає імплементацію європейських підходів до державного управління, забезпечення верховенства права, прозорості, підзвітності та ефективності діяльності органів влади [7].

Сучасна система публічного управління України перебуває у стані реформування, однак існують численні проблеми: недостатня інституційна спроможність органів влади, фрагментарність реформ, бюрократичні бар'єри, корупційні ризики та нерівномірність цифрової трансформації [2]. Водночас стандарти ЄС орієнтуються на ефективне врядування, професійну державну службу, децентралізацію та якісне надання адміністративних послуг [7].

У зв'язку з цим виникає необхідність теоретичного обґрунтування процесів адаптації системи публічного управління України до європейських стандартів та визначення основних напрямів її модернізації.

Виклад основного матеріалу. Теоретичні основи адаптації системи публічного управління України до стандартів ЄС базуються на принципах демократичного врядування, верховенства права, відкритості, ефективності та підзвітності влади [8]. Основою реформування виступають положення Конституції України, а також нормативно-правові акти, спрямовані на гармонізацію національного законодавства із законодавством ЄС [3; 9].

Адаптація системи публічного управління України здійснюється відповідно до acquis communautaire – сукупності правових норм і стандартів ЄС, обов'язкових для держав-кандидатів [4]. Значну роль у реформуванні публічного управління відіграють рекомендації OECD та програми SIGMA щодо забезпечення ефективного врядування, професійної державної служби та підвищення інституційної спроможності органів влади [7].

Важливе значення у процесі адаптації має реформа державної служби, що передбачає формування професійного, політично нейтрального та компетентногокорпусу державних службовців [8]. Європейські стандарти публічного управління орієнтуються на принцип *merit system*, що передбачає призначення на посади за професійними якостями та результатами конкурсного відбору [7].

Одним із ключових напрямів адаптації є цифровізація публічного управління. Впровадження електронного урядування сприяє підвищенню прозорості діяльності

органів влади, доступності адміністративних послуг та зменшенню корупційних ризиків [5]. Реалізація цифрових трансформацій здійснюється відповідно до Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки [11].

Важливим елементом адаптації є також децентралізація влади, яка відповідає європейському принципу субсидіарності. Передача повноважень органам місцевого самоврядування сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та наближенню адміністративних послуг до громадян [12].

На сучасному етапі значний вплив на трансформацію публічного управління мають виклики воєнного стану. В умовах війни особливої актуальності набувають питання стійкості державних інституцій, цифрової безпеки та оперативності прийняття управлінських рішень. Водночас саме в умовах кризових викликів Україна прискорила цифровізацію адміністративних послуг та впровадження сучасних механізмів координації влади [5; 7].

Позитивним аспектом реформування є впровадження європейських принципів good governance, що передбачають орієнтацію на потреби громадян, якість адміністративних послуг та партнерську взаємодію держави і суспільства [10]. Важливими складовими концепції good governance є відкритість діяльності органів влади, підзвітність державних інституцій, ефективне використання публічних ресурсів та забезпечення участі громадськості у процесах прийняття управлінських рішень. Реалізація зазначених принципів сприяє підвищенню рівня довіри населення до органів державної влади та формуванню сучасної моделі демократичного врядування [7].

Важливим напрямом реформування системи публічного управління України відповідно до стандартів ЄС є поетапне впровадження європейських управлінських практик, які охоплюють нормативно-правову, інституційну та цифрову трансформацію держави. Науковці зазначають, що ефективність реформ значною мірою залежить від комплексності їх реалізації та узгодженості між органами державної влади [1]. Крім того, важливого значення набуває забезпечення прозорості управлінських процесів, професійної підготовки державних службовців та впровадження сучасних механізмів стратегічного планування. Успішна реалізація зазначених заходів створює передумови для формування ефективної, відкритої та орієнтованої на громадян системи публічного управління європейського зразка [6].

Як зазначає Лахижа М. І., модернізація публічної адміністрації в умовах євроінтеграції повинна базуватися на принципах професіоналізму, прозорості та орієнтації на потреби суспільства. Саме тому реформа державного управління має здійснюватися не лише через оновлення законодавства, але й через зміну управлінської культури та підходів до взаємодії держави і громадян [6].

Особливу роль у сучасних умовах відіграє цифровізація державного управління. Використання цифрових платформ, електронного документообігу та онлайн-послуг сприяє підвищенню ефективності діяльності органів влади та забезпечує відкритість управлінських процесів [5]. Крім того, цифрові технології створюють умови для зниження рівня бюрократизації та підвищення рівня довіри громадян до державних інституцій [5].

У процесі адаптації до стандартів ЄС важливим також є забезпечення стійкості державних інституцій в умовах воєнного стану. Сучасні виклики потребують від органів публічної влади швидкого реагування, ефективної координації дій та впровадження інноваційних механізмів управління. У цьому контексті європейський досвід публічного адміністрування виступає важливим орієнтиром для подальшого реформування системи державного управління України [6;7].

Висновки та пропозиції. Отже, адаптація системи публічного управління України до стандартів Європейського Союзу є комплексним і багаторівневим процесом, який охоплює нормативно-правову, інституційну та цифрову трансформацію держави.

Основними напрямами подальшого реформування мають стати:

- удосконалення законодавчої бази відповідно до acquis ЄС;
- підвищення професійності державної служби;

- розвиток електронного урядування;
- посилення прозорості та підзвітності органів влади;
- завершення реформи децентралізації;
- впровадження сучасних механізмів стратегічного управління.

Ефективна реалізація зазначених заходів сприятиме формуванню сучасної моделі публічного управління європейського зразка та забезпечить успішну інтеграцію України до Європейського Союзу.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Бондаренко О. Аналіз європейських підходів у публічному управлінні. Економіка та держава. 2023. № 7. С. 90–105.
2. Дубровіна С. О. Проблеми впровадження європейських стандартів у публічне управління України. Державне управління в Україні: теорія та практика. 2024. №
3. С. 115–130.
4. Конституція України : офіц. текст. Прийнята на п’ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. URL: Конституція України
5. Ковтун Ю. Є. Нормативно-правове забезпечення органів публічної влади в контексті інтеграції України до Європейського Союзу. Адаптація правової системи України до права Європейського Союзу: теоретичні та практичні аспекти : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. Полтава, 2018. С. 31–33.
6. Кравченко М. Цифрові інструменти у публічному управлінні України. Цифрова економіка та суспільство. 2024. № 5. С. 112–130.
2. Лахижа М. І. Модернізація публічної адміністрації в Україні в умовах євроінтеграції: теоретичні та практичні аспекти : автореф. дис. … докт. наук з держ. управління : 25.00.01. Київ, 2010. 36 с.
3. OECD. Public Governance Reviews: Ukraine 2024 : Policy Recommendations. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: OECD Public Governance Reviews Ukraine 2024
4. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII.
5. URL: Закон України Про державну службу
12. Про Загальнодержавну програму адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу : Закон України від 18.03.2004 р. № 1629-IV. URL: Закон про адаптацію законодавства до ЄС
13. Рубан Д.О. Європейські принципи публічного управління як основа удосконалення механізмів розвитку місцевої демократії. URL: Стаття Рубана Д.О.
14. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. URL: Стратегія реформування державного управління 2022–2025
15. Харченко І., Чумак В. Децентралізація як інструмент підвищення ефективності публічного управління. Державне управління: приклади й досвід. 2024. № 1. С. 23–41.

Сергій ЯКОВЛЄВ
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницького університету управління та права
імені Леоніда Юзькова
(м. Хмельницький, Україна)
Serhii YAKOVLIEV
Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration,
Leonid Yuzkov Khmelnytsky University of Management and Law (Khmelnytsky, Ukraine)
Науковий керівник:
ЩЕПАНСЬКИЙ Едуард Валерійович,
доктор наук з державного управління, професор

ЦИФРОВА КОМУНІКАЦІЯ ОСВІТНЬОЇ РЕФОРМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: БЕЗПЕКОВИЙ І ДЕЗІНФОРМАЦІЙНИЙ КОНТУР

DIGITAL COMMUNICATION OF EDUCATIONAL REFORM UNDER MARTIAL LAW: SECURITY AND DISINFORMATION DIMENSION

Повномасштабна війна суттєво змінила умови, у яких органи публічної влади України здійснюють комунікацію з громадянами. Цифрові канали перестали бути лише допоміжним інструментом інформування і перетворилися на базовий елемент архітектури реалізації державних рішень [3]. Водночас публічна служба функціонує в інформаційному середовищі, яке є об'єктом цілеспрямованих ворожих впливів. Це задає новий контур вимог до цифрової комунікації органів влади, особливо у соціально чутливих сферах, до яких належить освіта. Метою цих тез є обґрунтування того, що цифрова комунікація освітньої реформи в умовах воєнного стану формує специфічний безпековий і дезінформаційний контур, який не може бути закритий лише засобами SMM і потребує свідомого функціонального розподілу завдань між елементами цифрової комунікаційної екосистеми органу публічної влади.

Вихідною є теза про неавтономність соціальних мереж у системі публічного управління. Соціальні мережі доцільно розглядати не як самодостатній канал, а як один із функціонально диференційованих вузлів цифрової комунікаційної екосистеми органу влади, до якої також належать офіційний вебсайт і тематичні лендінги, месенджерні broadcast-канали, відеоплатформи, вебінарні сервіси та професійно-методичні ресурси [1]. Ефективність комунікації визначається не якістю окремих публікацій, а конфігурацією цілого і здатністю спрямовувати аудиторії до комплементарних вузлів екосистеми. Цей підхід узгоджується із сучасними рамками публічного управління – digital-era governance і networked governance, – які трактують реалізацію політики як багаторівневу взаємодію акторів, а не лінійну передачу повідомлень за моделлю «центр – канал – аудиторія».

Освітні реформи мають низку системних характеристик, що загострюються в умовах війни. Освіта є сферою, у якій майже кожна доросла людина має власний досвід і емоційні асоціації, а зміни зачіпають майбутнє дітей, що активує підвищену емоційну реакцію і схильність до міфоутворення. Феномен поширення дезінформації у цифровому середовищі емпірично доведено у дослідженні С. Возгі, Д. Роя і С. Арала: на матеріалі мільйонів інформаційних каскадів автори показали, що неправдива інформація поширюється у соціальних мережах суттєво швидше і ширше, ніж правдива, особливо у темах із високою емоційною забарвленістю [5, с. 1146–

1150]. В умовах повномасштабної війни ця властивість цифрового середовища набуває безпекового виміру: освітня сфера стає мішенню зовнішніх ворожих інформаційних впливів, а будь-яка реформа може бути використана для розхитування суспільної довіри до держави.

Емпіричним підтвердженням цього є динаміка інформаційного середовища воєнного періоду. М. Гамелеерс на матеріалі візуального контент-аналізу глобальних дезінформаційних наративів періоду 2022–2024 років показав, що в умовах війни соціальні платформи стають середовищем швидкого поширення візуальної дезінформації, яка делегітимує офіційні джерела і конструює альтернативні «партизанські» претензії на істину [2]. Для публічної служби це означає, що офіційна цифрова комунікація реформи конкурує не з пасивним інформаційним вакуумом, а з активно сконструйованими альтернативними наративами. Антикризова і міфоспростувальна функції за таких умов не можуть розчинятися у звичайному новинному потоці органу влади, а мають бути виокремлені в самостійний пласт комунікаційної роботи з власними форматами – роз'яснювальними матеріалами, FAQ, верифікованими офіційними документами і відеопоясненнями.

Безпековий контур цифрової комунікації освітньої реформи має щонайменше три складові. Перша – захист довіри до офіційного джерела: в умовах інформаційної війни підрив довіри до держави є самостійною ціллю ворожого впливу, тому легітимаційна функція комунікації набуває стратегічного значення. Друга – стійкість повідомлення у часі: освітні реформи реалізуються понад десятиліття, упродовж якого змінюються політична кон'юнктура і безпекова ситуація, а соціальні мережі орієнтовані на короткий новинний цикл і не забезпечують довготривалого доступу до пояснень; це потребує спертя на стабільні вузли екосистеми – офіційний сайт, лендінг, відеоархів і нормативні документи. Третя – етична рамка комунікації, зумовлена присутністю неповнолітніх осіб як опосередкованих стейкхолдерів: пряма комунікація реформи з дітьми у соціальних мережах є етично обмеженою, тому повідомлення мають спрямовуватися переважно на дорослих опосередкованих перекладачів – батьків, учителів і керівників закладів освіти.

Останнє виводить на ключову управлінську тезу. Центральна цифрова комунікація органу влади не перетворюється автоматично на локальну управлінську дію. Вона проходить через локальних реалізаторів політики, які у логіці концепції street-level bureaucracy М. Ліпські фактично і становлять політику, яку реалізують [4]. На рівні закладу освіти цю функцію виконує насамперед керівник – локальний перекладач політики, який фільтрує цифрові сигнали центру, інтерпретує їх у локальному контексті, перекладає на мову внутрішньоустановчої дії і легітимує реформу для колективу та батьківського середовища. В умовах війни ця ланка стає критично важливою для безпеки комунікації: саме авторитетний керівник на місці здатен протидіяти проникненню ворожих наративів у локальне середовище ефективніше, ніж віддалена публікація центрального органу, оскільки користується вищим рівнем довіри професійного колективу.

Отже, цифрова комунікація освітньої реформи в умовах воєнного стану формує специфічний безпековий і дезінформаційний контур, що поєднує органічне міфоутворення з цілеспрямованими інформаційними операціями. Жодна з його складових не може бути закрита виключно посиленням активності у соціальних мережах. Соціальні мережі залишаються сильним інструментом публічного сигналу, пояснення, легітимації, навігації і роботи зі страхами, проте потребують опертя на інші вузли екосистеми там, де йдеться про нормативну визначеність, стійкість

повідомлення в часі, методичний супровід і захист довіри до держави. Підсумкова управлінська формула полягає в тому, що в умовах війни ефективність цифрової комунікації органу публічної влади визначається не максимізацією ролі соціальних мереж, а свідомим функціональним розподілом завдань між усіма вузлами цифрової комунікаційної екосистеми та спертям на локальних перекладачів політики як вузли стійкості й довіри на місцях.

ДЖЕРЕЛА ТА ЛІТЕРАТУРА

1. Гринчак Н. А., Синяков А. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. Статистика України. 2023. № 3–4. С. 112–119.
2. Hameleers M. The Visual Nature of Information Warfare: The Construction of Partisan Claims on Truth and Evidence in the Context of Wars in Ukraine and Israel/Palestine. Journal of Communication. 2025. Vol. 75, Issue 2. P. 90–100.
3. United Nations Department of Economic and Social Affairs. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2024. 376 p.
4. Lipsky M. Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. 30th Anniversary Expanded Edition. New York : Russell Sage Foundation, 2010. 300 p.
5. Vosoughi S., Roy D., Aral S. The Spread of True and False News Online. Science. 2018. Vol. 359, Issue 6380. P. 1146–1151.

Модернізація публічного управління в Україні:
сучасні виклики, концептуальне бачення, пріоритети
Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції
(м. Київ, 12 червня 2026 р.)

Відповідальний за випуск Ірина АНТИПЕНКО,
доктор наук з державного управління,
доцент, завідувач кафедри публічного
управління та адміністрування
ННІМП ДУІКТ

Надруковано в РВВ
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій
Формат 60х90/8. Папір друкарський.
Наклад 100 прим.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №7917 від 16.08.2023 р.

03110, м. Київ, вул. Солом'янська, 7
Телефон: +380 (44) 249-25-76
Електронна адреса: zviaz-ok@ukr.net