

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТАВРІЙСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО

Журнал заснований у 1918 році

ВЧЕНІ ЗАПИСКИ
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО

Серія: Публічне управління та адміністрування

Том 36 (75) № 4 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Головний редактор:

Горник В. Г. – доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.

Члени редакційної колегії:

Дегтяр О. А. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри управління та бізнес-адміністрування Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника;

Євмешкіна О. Л. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського;

Корнєєв В. В. – доктор економічних наук, професор, декан факультету фінансів та цифрових технологій, Державний податковий університет;

Кравченко С. О. – доктор наук з державного управління, професор, головний консультант відділу правової та антикорупційної політики Національного інституту стратегічних досліджень;

Кучабський О. Г. – доктор наук габілітований, професор кафедри географії регіонального розвитку, Гданський університет (м. Гданськ, Республіка Польща);

Марова С. Ф. – доктор наук з державного управління, професор, провідний науковий співробітник Науково-дослідної лабораторії публічної безпеки громад, Донецький державний університет внутрішніх справ;

Міхальські Томаш – доктор наук габілітований, професор кафедри океанографії, Гданський університет (м. Гданськ, Республіка Польща);

Сімак С. В. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського;

Шведун В. О. – доктор наук з державного управління, професор, Начальник наукового відділу з проблем управління у сфері цивільного захисту навчально-науково-виробничого центру, Національний університет цивільного захисту України.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

**Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet
Вченою радою Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського
(протокол № 1 від 29 серпня 2025 року).**

Науковий журнал «Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського».

Серія: Публічне управління та адміністрування» зареєстрований друкованим медіа (рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1136 від 11.04.2024 року).

Ідентифікатор медіа: R30-04002

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського (просп. Берестейський, 10, м. Київ, 01135, e-mail: crimea.tnu@gmail.com. Тел.: +38 (044) 529-05-16).

Періодичність – 6 разів на рік.

Мови видання: українська, англійська, польська, німецька, французька, словацька, румунська.

Журнал включений до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») за спеціальністю D4 – Публічне управління та адміністрування відповідно до Наказу МОН України від 17.03.2020 № 409 (додаток 1)

До 8 квітня 2021 р. журнал виходив під назвою «Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління».

У зв'язку зі зміною назви журналу було внесено відповідні зміни до Переліку наукових фахових видань України на підставі Наказу МОН України від 29.06.2021 № 735 (додаток 3).

Журнал включений до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus International (Республіка Польща).

Сторінка журналу: www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua

**ISSN 2663-6468 (print)
ISSN 2663-6476 (online)**

© Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського, 2025

ЗМІСТ

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Гучко М. М. ПРАВОВІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ.....	1
Даций Н. В. ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СЕКТОРОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ.....	6
Заїка Є. М. ПРОБЛЕМАТИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ, ВИКОРИСТАННЯ ТА ВІДТВОРЕННЯ ТВАРИННОГО СВІТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	11
Заїка О. М. СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ УКРАЇНИ.....	16
Іванова Т. В., Кожина А. В. МЕХАНІЗМИ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ.....	22
Іоффе М. В. РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛІДЕРА В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ.....	29
Керекеша О. І. МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПОЛІТИЧНИХ ІНСТИТУТІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ.....	35
Ковальов В. Г., Тестоедов О. А. ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПТУ ДОБРОЧЕСТНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ.....	41
Логоша В. В. ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	47
Матченко А. В., Шевченко Н. І. ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ДОБРОЧЕСНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ.....	52
Огаренко В. М., Коломієць О. В. ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЇХ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА.....	58
Olesko N. A. REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN AND AMERICAN INNOVATION ECOSYSTEMS: PUBLIC AND ADMINISTRATIVE ASPECT.....	66
Серветник В. В. ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: МОЖЛИВОСТІ, ОБМЕЖЕННЯ ТА НЕОБХІДНІ ЗМІНИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	73
Харченко О. А. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ВСТУПУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ.....	79
Черніховський Р. І. ВІДНОВЛЕННЯ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ.....	85
Шмагун А. В. ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	90

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ
ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ**

Калюжний В. В.

ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ УЧАСТІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ПУБЛІЧНОМУ
АДМІНІСТРУВАННІ У СФЕРІ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....97

CONTENTS

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Huchko M. M.

LEGAL FOUNDATIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION MODERNIZATION:
CHALLENGES AND PROSPECTS.....1

Datsii N. V.

ORGANIZATION OF SCIENTIFIC RESEARCH IN THE FIELD OF PUBLIC
ADMINISTRATION OF THE HIGHER EDUCATION SECTOR IN UKRAINE.....6

Zaika Ye. M.

PROBLEMS OF PUBLIC MANAGEMENT AND REGULATION IN THE FIELD
OF PROTECTION, USE AND REPRODUCTION OF THE FAUNA WORLD IN UKRAINE
UNDER MARTIAL LAW.....11

Zaika O. M.

STRATEGIES FOR IMPLEMENTING DIGITAL TECHNOLOGIES
IN THE CULTURE AND ARTS SECTOR OF UKRAINE.....16

Ivanova T. V., Kozhyna A. V.

MECHANISMS OF UKRAINE'S MIGRATION POLICY UNDER WAR-TIME
CHALLENGES AND THREATS.....22

Ioffe M. V.

DEVELOPMENT OF DIGITAL COMPETENCES OF A LEADER IN PUBLIC SERVICE.....29

Kerekesha O. I.

MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF POLITICAL
INSTITUTIONS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION:
KEY TRENDS AND CHALLENGES.....35

Kovalov V. H., Testoyedov O. A.

INTEGRATION OF THE CONCEPT OF INTEGRITY INTO THE MOTIVATION SYSTEM
OF PUBLIC SERVANTS: THE THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS.....41

Lohosha V. V.

PROBLEM ASPECTS IN THE SPHERE OF STATE MANAGEMENT OF ENSURING
UKRAINE'S ENERGY SECURITY IN MODERN CONDITIONS.....47

Matchenko A. V., Shevchenko N. I.

GENDER EQUALITY AS A COMPONENT OF PUBLIC SERVICE INTEGRITY.....52

Oharenko V. M., Kolomiets O. V.

LOCAL GOVERNMENT BODIES: THE IR ROLE IN FORMING
AND IMPLEMENTING STATE POLICY IN THE SPHERE OF CONSTRUCTION.....58

Olesko N. A.

REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT
OF UKRAINIAN AND AMERICAN INNOVATION ECOSYSTEMS:
PUBLIC AND ADMINISTRATIVE ASPECT.....66

Servetnyk V. V.

EMPLOYMENT OF VETERANS IN THE PUBLIC SERVICE SYSTEM:
OPPORTUNITIES, CONSTRAINTS AND NECESSARY HR POLICY CHANGES.....73

Kharchenko O. A.

FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE REGIONAL POLICY IN THE CONTEXT
OF UKRAINE'S ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION.....79

Chernikhovs'kyi R. I.

RENOVATION OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN THE CONTEXT
OF IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION IN CRISIS CONDITIONS.....85

Shmahun A. V.

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE EFFECTIVENESS
OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE.....90

**PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF STATE SECURITY
AND THE PROTECTION OF PUBLIC ORDER**

Kalyuzhnyi V. V.

WAYS OF INTENSIFYING THE PARTICIPATION OF CIVIL SOCIETY IN PUBLIC
ADMINISTRATION IN THE FIELD OF BORDER SECURITY OF UKRAINE.....**97**

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 35.072.6:342.9:351.74

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/01>**Гучко М. М.**Київський університет права
Національної академії наук України

ПРАВОВІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ПРОБЛЕМИ І ПЕРСПЕКТИВИ

У статті розглянуто основні правові засади модернізації системи публічного управління в Україні. Проаналізовано сучасний стан нормативно-правового забезпечення управлінських реформ, окреслено ключові проблеми впровадження змін у контексті європейської інтеграції, децентралізаційних та цифровізаційних процесів. Акцент зроблено на потребі вдосконалення адміністративного законодавства, зміцнення інституційної спроможності органів влади, а також на важливості адаптації принципів належного врядування (*good governance*), рекомендованих організаціями SIGMA та OECD. Запропоновано напрями подальшого розвитку правового регулювання, які сприятимуть формуванню ефективної, прозорої та орієнтованої на громадянина системи публічного управління. Зокрема, наголошено на необхідності запровадження правових механізмів контролю за якістю адміністративних послуг, формування правової культури серед посадових осіб, а також розвитку публічно-приватного партнерства як інструменту сучасного врядування. У результаті дослідження зроблено висновок, що модернізація публічного управління має ґрунтуватися на принципах відкритості, технологічної інноваційності та правової визначеності. Значну увагу приділено проблемам функціонування місцевих державних адміністрацій, невизначеності їх правового статусу після адміністративно-територіальної реформи, а також необхідності впровадження інституту префектів як засобу забезпечення чіткої вертикалі виконавчої влади без дублювання повноважень. Окремий розділ присвячено цифровій трансформації публічного управління – впровадженню електронних послуг, електронного урядування, розвитку відкритих даних та удосконаленню цифрових компетентностей посадовців [7]. У статті обґрунтовано, що модернізація публічного управління повинна базуватися на принципах відкритості, правової визначеності, ефективності та технологічної інноваційності [5]. Запропоновано конкретні шляхи вдосконалення правового регулювання, спрямовані на створення прозорої, підзвітної та орієнтованої на громадянина системи врядування, здатної відповісти сучасним викликам і забезпечувати сталий розвиток.

Ключові слова: Публічне управління, модернізація, правові засади, децентралізація, електронне урядування, *good governance*, адміністративна реформа.

Постановка проблеми. Однією з ключових проблем є фрагментарність правового забезпечення реформ у сфері публічного управління. Попри численні законодавчі зміни, відсутня цілісна система правового регулювання, що спричиняє колізії та правову невизначеність. Децентралізація, як одна з провідних реформ, потребує подальшого нормативного доопрацювання, зокрема щодо розмежування повноважень між державними органами та органами місцевого самоврядування [2]. Існує проблема недостатньої інституційної спроможності органів влади

впроваджувати управлінські інновації. Законодавство про електронне урядування також потребує адаптації до викликів цифрової трансформації. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження принципів *good governance*, що включають верховенство права, прозорість, підзвітність і ефективність [3,8].

За роки незалежності так і не сформовано рівновагу між зовнішніми директивними та внутрішніми самоорганізованими принципами суспільного життя, що призвело до дисбалансу між інститутами державного і громадського

управління. Практично спостерігається тенденція до надмірного адміністрування з боку державних органів управління, як результат це здійснило пригнічення громадських механізмів соціальної ініціативи та контролю «знизу». Процеси формування нових організаційних структур і розвиток методів управління більше ґрунтувалися на бюрократизації та формалізації, а ніж на забезпеченні ефективності державного апарату, формуванні правової культури і сприянні розвитку форм активності громадян та їх громадянської участі в управлінні [6].

Публічне управління в умовах сучасних викликів постає як динамічна система, що потребує постійного вдосконалення та адаптації до суспільно-політичних, економічних і технологічних змін. Існуюча система державного управління не в повній мірі спроможна ефективно регулювати соціальні трансформації та забезпечувати сталий розвиток. Особливої актуальності набуває необхідність формування нової парадигми публічного управління, орієнтованої на принципи відкритості, підзвітності, участі громадян, ефективності та інноваційності. Системність проблем сучасного публічного управління виявляється у невідповідності між рівнем очікувань суспільства щодо якості послуг та фактичним станом їх надання.

Постановка проблеми полягає в тому, що модернізація публічного управління в Україні здійснюється несистемно, без належного правового, кадрового та організаційного забезпечення [4]. Такий стан справ гальмує впровадження нових підходів, заснованих на європейських принципах доброго врядування, що передбачають прозорість, ефективність, орієнтацію на потреби громадян.

Дослідження правових засад модернізації відповідає як важливим науковим завданням – формування сучасної теорії державного управління, так і практичним – розробці ефективних механізмів управлінських трансформацій. Саме правова визначеність виступає фундаментом для стратегічного управління, передбачуваності державної політики та підвищення довіри до інститутів влади. Потреба у правовому обґрунтуванні модернізаційних процесів підтверджується також на рівні міжнародної наукової думки. Як зазначає В. А. Ребкало, модернізація публічного управління потребує не лише політичної волі, а й чітко окреслених правових механізмів реалізації стратегічних змін [8].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасне публічне управління в Україні перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої не

лише викликами війни, а ще потребою адаптації до європейських принципів належного врядування. Система публічного управління вважається дуже складною структурою, яка постійно стикається з критикою через свою переобтяженість, непрозорість, бюрократію та неефективність.

У цьому контексті модернізація системи публічного управління передбачає не лише зміну управлінських підходів, а й перегляд її правових основ. Саме нормативно-правове поле визначає межі та зміст повноважень органів влади, механізмів взаємодії з громадянами та ефективного врядування. Конституційна база та проблеми її реалізації. Доведено, що модернізація публічного управління є двигуном процесів, спрямованих на міський розвиток, адже формування соціально-економічних систем, у яких домінують інноваційні ознаки діяльності, що забезпечують конкурентні переваги вищого порядку, є характерною рисою сучасного територіального розвитку [5].

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз правових засад модернізації публічного управління в Україні, виявлення основних проблем правового регулювання в умовах адміністративної реформи, децентралізації та цифровізації, а також обґрунтування перспектив подальшого удосконалення правової бази з урахуванням європейських стандартів [3,5].

Виклад основного матеріалу. У світовій практиці визначено певний порядок модернізації публічного управління: спочатку акцент зосереджується на створенні нормативних основ і законодавства, наступною стадією є формування нових управлінських засад, а лише потім переходять до питань підвищення ефективності управлінської діяльності, виходячи із розробленої «ідеальної» моделі. Для України модернізація управлінської діяльності розглядається як засіб консолідації українського суспільства, як механізм його виживання та поступового розвитку в умовах «суспільства ризику». Фактично, це – зміна зі старої системи до нової моделі публічного управління, орієнтованого на циклічний розвиток з різноманітною динамікою процесів, що відбуваються, з великою мірою їхньої невизначеності, викликами глобального масштабу та новими регуляторами соціальної діяльності. У своєму функціональному значенні, публічне управління спрямоване на вирішення різноманітних завдань, перш за все, виконуючи традиційну місію забезпечення суспільних інтересів. Це передбачає встановлення миру та суспільної безпеки, які необхідні для захисту життя, здоров'я, прав і свобод громадян

України, іноземних громадян, осіб без громадянства; протидії злочинності, охороні громадського порядку, власності та забезпечення громадської безпеки, що мають на меті забезпечити спокійне життя в країні. Далі йдуть завдання створення та регулювання державних установ, які необхідні для органів місцевого самоврядування, особливо, коли приватна ініціатива практично відсутня. Це змушує державну владу втручатися за допомогою дій / впливів у сферу і безпеки, оборони, правосуддя та також у багатьох інших сферах, включаючи економіку, освіту, соціальні та культурні галузі. Згідно з статистськими концепціями, державне втручання має велике значення і передбачає, що держава повинна втручатися в життя суспільства і контролювати його економічні та соціальні інститути.

Конституція України (ст. 5, 6, 19, 118) визначає, що народ є джерелом влади, а органи виконавчої влади та місцевого самоврядування повинні діяти лише на підставі, в межах повноважень і у спосіб, передбачений Конституцією і законами України [1]. Однак на практиці правові засади залишаються фрагментарними, ізольованими одна від одної, що ускладнює реалізацію комплексних управлінських рішень.

Одним із ключових напрямів правової модернізації стало реформування системи місцевих державних адміністрацій (районних та обласних). Законом України № 805-ІХ від 17.07.2020 р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо діяльності місцевих державних адміністрацій» було започатковано нову модель органів виконавчої влади на місцях. Закон передбачив розмежування повноважень між державними адміністраціями та органами місцевого самоврядування, зменшення дублювання функцій, а також посилення ролі контролю з боку держави [4]. Однак система досі далека від завершення. Залишається невизначеним правовий статус нових районних державних адміністрацій після укрупнення районів, не врегульовано питання підзвітності та відповідальності голови ОДА перед урядом і громадськістю, відсутня єдина процедура кадрового призначення із залученням незалежної комісії. У контексті європейського досвіду це виглядає як інституційна нестабільність. Корисним є аналіз досвіду Франції, де функціонує інститут префектів (*le préfet*) – представників державної влади на місцях, які виконують виключно державні функції, координують дії міністерств та відповідають за дотримання законності в регіоні. Їх діяльність чітко відмежована від повноважень регіональних рад (органів самоврядування), що забезпечує

ефективну вертикаль влади без дублювання. Інститут префекта забезпечує реалізацію політики уряду на території, а також є каналом зворотного зв'язку.

В Україні вже кілька років точаться дискусії щодо запровадження аналогічного інституту – префектів замість голів ОДА / РДА. Така реформа могла б забезпечити баланс між унітарною формою державного устрою та самостійністю громад, усунувши правові суперечності між виконавчою владою та місцевим самоврядуванням. Водночас для її реалізації потрібно внести зміни до Конституції України, зокрема до ст. 118 та 119, що поки залишається політично складним завданням. Міжнародні рекомендації, зокрема *Principles of Public Administration* від OECD / SIGMA (2017), наголошують на необхідності функціональної чіткості між різними рівнями публічного управління, стабільності адміністративної вертикалі та незалежності виконавчої влади від політичних впливів на місцевому рівні [3].

1. Українське законодавство частково враховує ці принципи, однак відсутність рамкового закону «Про публічну адміністрацію» залишається істотною прогалиною. У цьому контексті також варто згадати позитивний досвід Польщі, де в результаті адміністративної реформи 1999 року було чітко розмежовано повноваження між воєводами (представниками держави) та самоврядними маршалками воєводств, що дало змогу забезпечити як ефективний державний контроль, так і розвиток місцевої ініціативи.

Для повноцінної правової модернізації публічного управління в Україні необхідно:

1. Завершити реформу місцевих державних адміністрацій із чітким законодавчим розмежуванням їх функцій, включно з можливим впровадженням інституту префектів.

2. Внести зміни до Конституції України щодо системи виконавчої влади на місцях.

3. Прийняти рамковий Закон України «Про публічну адміністрацію», який би інтегрував європейські стандарти та окреслив повноваження, процедури, підзвітність і контроль.

4. Інституціоналізувати систему оцінки ефективності роботи органів влади на основі KPI та індикаторів доброго врядування. Інституційна трансформація районних та обласних державних адміністрацій.

У межах децентралізаційної реформи одним із ключових напрямів також є трансформація місцевих органів виконавчої влади, зокрема районних та обласних державних адміністрацій (РДА

та ОДА). Ці органи тривалий час виконували подвійні функції – представляли центральну владу на місцях та брали участь у місцевому управлінні. Проте із передачею значної частини повноважень територіальним громадам, з'явилася потреба у переосмисленні ролі РДА та ОДА. Відповідно до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» в редакції 2021 року, державні адміністрації мають зосереджуватися передусім на здійсненні нагляду за законністю рішень органів місцевого самоврядування, реалізації державної політики, забезпеченні прав і свобод громадян [2].

Таким чином, їх функціонал трансформується у наглядово-контролюючий та координаційний. Це відповідає європейській моделі «префекта» – посадовця, що представляє центральну владу в регіоні, але не втручається у автономні повноваження місцевого самоврядування. Порівняльний зарубіжний досвід: інститут префектів зокрема, у Франції функцію префекта як представника держави в регіоні закріплено на рівні Конституції (ст. 72). Префект координує роботу державних служб на місцях та забезпечує дотримання законодавства органами місцевого самоврядування. В Італії аналогічний орган – комісар уряду – також має наглядову функцію та може призупинити дію актів місцевих рад у разі порушення закону.

Висновки. Застосування подібної моделі в Україні дозволить уникнути конфлікту повноважень між органами місцевого самоврядування та державної влади, особливо в умовах завершення адміністративно-територіальної реформи. Водночас важливо зберегти баланс, аби контроль з боку держави не перетворився на втручання у самоврядні функції громад.

Станом на 2025 рік триває робота над оновленням базових законів у сфері публічного управління, зокрема щодо внесення змін до Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про місцеві державні адміністрації» та «Про засади державної регіональної політики». Проект Закону України «Про префектів», який обговорюється на рівні експертного середовища, передбачає створення нової посадової категорії замість голів ОДА та РДА з чітко визначеними контрольними функціями. Також важливим напрямом є цифровізація управління. У сучасному світі цифрова трансформація є невід'ємною складовою процесу модернізації

публічного управління. Цей напрям став особливо актуальним у зв'язку з необхідністю підвищення ефективності, прозорості та підзвітності державних інституцій. В умовах цифрової революції публічне управління має відповідати запитам громадян на якісні та доступні послуги, оперативне прийняття рішень і ефективне управління ресурсами. Проблеми цифровізації охоплюють як технічні, так і інституційні бар'єри. Серед ключових завдань – подальше впровадження систем електронного документообігу, розвитку відкритих даних, вдосконалення Єдиної інформаційної системи управління людськими ресурсами (ЄІСУ), розширення електронних сервісів для громадян та бізнесу. Прикладом служить платформа «Дія», яка значно спростила доступ до державних послуг. Згідно з Концепцією розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки (розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р), цифровізація розглядається як інструмент розвитку держави та підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Зарубіжний досвід показує, що цифрова трансформація потребує централізованої політики та високого рівня координації між органами влади. Наприклад, Естонія є лідером у сфері електронного уряду, де понад 99 % державних послуг доступні онлайн. У Франції та Італії активно впроваджується концепція цифрових префектур (*prefectures numériques*), які забезпечують адміністративні послуги у віддаленому форматі.

Отже, цифровізація є ключовим фактором модернізації публічного управління [7].

Модернізація публічного управління вимагає комплексного та системного підходу до вдосконалення правового регулювання. Необхідно розробити цілісну стратегію правової підтримки реформ, що враховуватиме потреби децентралізації, цифровізації та зміцнення інституційної спроможності державних органів. Важливим є впровадження європейських стандартів належного врядування, що сприятиме формуванню ефективної, демократичної та громадсько орієнтованої системи публічної влади в Україні [8].

Україна має суворо дотримуватися демократичних норм у своїй внутрішній та зовнішній політиці, забезпечити модернізацію публічного управління, як процесу що згенерує ефективне функціонування системи органів державної влади.

Список літератури:

1. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
2. Закон України «Про місцеві державні адміністрації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14>

3. SIGMA Papers No. 61: The Principles of Public Administration (OECD/EU, 2017).
4. Законом України № 805-IX від 17.07.2020 р. «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо діяльності місцевих державних адміністрацій».
5. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки.
6. Грицяк І. А. Публічне управління: теорія та практика / І. А. Грицяк. К. : НАДУ, 2020. OECD (2021).
7. Закон України «Про національну інформатизацію». Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки (Розпорядження КМУ від 17.01.2018 № 67-р). Стратегія цифрової трансформації публічного управління до 2025 року.
8. Ребало В. А. Сучасні виклики публічному управлінню: нормативно-правове забезпечення. *Вісник НАДУ при Президентіві України*. 2020. № 2. С. 14–21.

Huchko M. M. LEGAL FOUNDATIONS OF PUBLIC ADMINISTRATION MODERNIZATION: CHALLENGES AND PROSPECTS

The article examines the main legal foundations of the modernization of the system of public administration in Ukraine. The current state of regulatory and legal support of management reforms is analyzed, the key problems of implementing changes in the context of European integration, decentralization, and digitalization processes are outlined. Emphasis is placed on the need to improve administrative legislation, to strengthen the institutional capacity of authorities, and also on the importance of adapting the principles of good governance, recommended by the organizations SIGMA and OECD. Directions for further development of legal regulation are proposed, which will contribute to the formation of an effective, transparent, and citizen-oriented system of public administration. In particular, attention is drawn to the necessity of introducing legal mechanisms of control over the quality of administrative services, forming legal culture among officials, as well as the development of public-private partnership as an instrument of modern governance. As a result of the study, it is concluded that the modernization of public administration must be based on the principles of openness, technological innovativeness, and legal certainty. Significant attention is paid to the problems of functioning of local state administrations, the uncertainty of their legal status after the administrative-territorial reform, and also to the necessity of introducing the institution of prefects as a means of ensuring a clear vertical of executive power without duplication of powers. A separate section is devoted to the digital transformation of public administration – the implementation of electronic services, electronic governance, the development of open data, and the improvement of digital competences of officials. The article substantiates that the modernization of public administration should be based on the principles of openness, legal certainty, efficiency, and technological innovativeness. Specific ways of improving legal regulation are proposed, aimed at the creation of a transparent, accountable, and citizen-oriented system of governance, capable of responding to modern challenges and ensuring sustainable development.

Key words: public administration, modernization, legal foundations, decentralization, e-governance, good governance, administrative reform.

Дацій Н. В.

Поліський національний університет

ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СЕКТОРОМ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто ключові аспекти організації наукових досліджень у сфері публічного управління вищою освітою України в умовах глобалізаційних та інноваційних трансформацій. Підкреслено, що система вищої освіти посідає провідне місце у формуванні кадрового, наукового та інноваційного потенціалу суспільства, забезпечуючи не лише задоволення потреб ринку праці, а й активний вплив на його розвиток. Доведено, що трансформаційні процеси, які нині відбуваються у вищій освіті, вимагають комплексного наукового осмислення, уточнення функцій і ролі освіти в соціально-економічній системі, а також створення ефективного механізму публічного управління, здатного враховувати потреби держави, бізнесу та громадянського суспільства.

У роботі систематизовано наукові підходи до трактування вищої освіти як особливого інституту, що поєднує риси суспільного й приватного блага та функціонує на поліваріантному ринку освітніх послуг. Проаналізовано економічні, інституційні та організаційні характеристики сучасного освітнього простору, зокрема, зростання частки платних освітніх послуг, посилення ролі довірчих відносин між виробниками та споживачами, підвищення ваги міжнародної інтеграції. Виокремлено суперечливі тенденції розвитку освіти: з одного боку, зростання суспільного запиту на масовізацію вищої освіти, з іншого – посилення комерційної складової та прагматизація попиту.

Запропоновано трансформаційний сценарій вдосконалення механізмів публічного управління вищою освітою, що ґрунтується на поєднанні державних, інституційних і ринкових інструментів. Обґрунтовано напрями підвищення ефективності управління освітніми процесами: забезпечення рівності доступу до освіти, диверсифікація джерел фінансування, активне включення у міжнародний освітній простір, розвиток механізмів оцінки та контролю якості. Особливу увагу приділено фінансовим (ваучери, гранти, кредити), організаційним (моніторинг діяльності ЗВО, розвиток співпраці з бізнесом) та інституційним (оновлення нормативно-правової бази, підвищення ролі громадських інституцій) інструментам управління.

Зроблено висновок, що для формування конкурентоспроможної системи вищої освіти України необхідне поєднання стратегічного управління на державному рівні з активізацією регіональних програм та вдосконаленням менеджменту закладів вищої освіти. Підкреслено потребу у створенні механізмів залучення бізнес-структур до управління освітніми процесами, формуванні партнерських моделей «підприємство – ЗВО», інтеграції університетів у міжнародний освітній простір та розвитку експорту освітніх послуг. Результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення державної політики у сфері вищої освіти, проектування інструментів публічного управління та формування ефективних механізмів взаємодії між усіма учасниками освітнього ринку.

Ключові слова: публічне управління, механізми, вища освіта, організація наукових досліджень, освітні послуги, ринок праці, механізм управління, стратегічне управління, фінансування освіти, якість освіти, інституційний розвиток, міжнародна інтеграція.

Постановка проблеми. Потужні глобалізаційні та інноваційні процеси, що відбуваються у всьому світі, в Україні охоплюють техніко-технологічну, організаційно-економічну та інституційну підсистеми суспільства, визначають необхідність осмислення нової ролі вищої освіти в сучасному суспільстві та пошуку наукових методів управ-

ління, адекватних викликам часу. Нині у розвитку вищої освіти України відбуваються дуже інтенсивні трансформаційні процеси, досі мало досліджені теоретично і які враховуються у практиці публічного управління. Зокрема, у наукових дослідженнях проблеми не отримали належного відображення такі теоретико-методичні аспекти.

По-перше, відсутня визначення та детальна характеристика соціально-економічного змісту публічного управління вищою освітою, як особливого інституту, що багато в чому визначає перспективи розвитку країни. По-друге, вимагає уточнення склад функцій, що реалізуються вищою освітою в сучасних умовах, визначення основних тенденцій її розвитку в країні та за кордоном. Оскільки саме система вищої освіти забезпечує кадрами нові напрями розвитку науки і техніки, постає питання її адаптації до нових умов, заданим рівнем розвитку сучасного суспільства.

По-третє, важливе значення має аналіз вищої освіти як самостійної галузі національної економіки, яка не тільки обслуговує ринок праці, а й формує його.

По-четверте, важливо сформулювати науково обґрунтований ефективний механізм публічного управління вищою освітою, заснований на принципах стратегічного управління та інструментально забезпечений.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальнометодологічні засади організації наукових досліджень соціально-економічних систем, у тому числі вищої освіти, закладені у працях В. Вернадського, М. Драгоманова, І. Зязюна, С. Квіт, Т. Мертона, М. Вебера, Дж. Кеннета Гелбрейта, Д. Белла, Г. Саймона та ін.

Фундаментальні проблеми управління сектором вищої освіти досліджували: В. Андрущенко, В. Кремень, С. Ніколаєнко, О. Субтельний, І. Бех, а також зарубіжні науковці – Б. Кларк, Б. Скотт, Ф. Альтбах, С. Marginson, Р. Барнетт та ін.

Незважаючи на значний інтерес дослідників до зазначеної предметної галузі, деякі питання, як і раніше, є недостатньо висвітленими. До них, перш за все, слід віднести відсутність системності в описі механізму публічного управління вищою освітою та його характеристик виходячи з основних параметрів запитів та пропозицій на ринку.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення підходів до організації наукових досліджень у сфері публічного управління сектором вищої освіти в Україні.

Виклад основного матеріалу. Розкрито сутність вищої професійної освіти як одного з елементів соціально-економічних систем, що трактується, на відміну від відомих точок зору, як послуга, що характеризується трьома базовими ознаками: поєднанням властивостей суспільного та приватного блага; поліваріантністю продукту та ринку, що детермінують його економічну, інституційну та організаційну специфіку.

У процесі теоретичного дослідження встановлено, що вихідна двоїстість освіти як послуги, наділеної властивостями суспільного та приватного блага, разом з економічною та інституційною неоднорідністю споживачів, формує особливий поліваріантний ринок з різними, слабо взаємодіючими секторами [1; 2; 3].

Серед ознак, що визначають сучасний стан освіти як суспільного блага, виокремлено такі: вища освіта стала соціальною нормою; спостерігається безумовне зростання обсягу споживання послуг у галузі професійної освіти при одночасному розвитку факторів, що протидіють цьому процесу [4]. У той самий час явно виражені тенденції, демонструють посилення приватної складової послуг [5; 6]: збільшення частки платних послуг, що надаються вузами, як і відносному, і у абсолютному вираженні; прагнення здобуття другої вищої освіти як результат зростання інтересу споживачів до «корисного» знання, орієнтованого на відчутний економічний результат; незбалансованість пропорцій за рівнями підготовки випускників.

Протилежні тенденції у розвитку послуг визначають специфіку вищої освіти в економічному, інституційному та організаційному аспектах.

1. Економічна специфіка ринку освітніх послуг проявляється у складному складі споживачів, як яких виступають одночасно: домогосподарства (з яких рекрутується студентський контингент); держава, бізнес-структури, суспільство загалом. Кожен із споживачів над ринком освітніх послуг спрямовано власні потреби. Відповідно, їх вимоги до складу та якості послуг, що надаються, не ідентичні, що визначає значні складності в організації виробництва послуг вищої школи та необхідність застосування інструментів управління, що забезпечують задоволення суперечливих вимог споживачів.

2. Базовою інституційною характеристикою вищої освіти як суспільного блага є апіорне визнання її цінності і, отже, довірчий характер відносин між продавцем та споживачем послуг. Останнє зумовлює можливість опортуністичної поведінки з боку вишів як виробників послуг. У зв'язку з цим посилення ринкових інструментів регулювання слід визнати перспективним.

Виявлені характеристики ринку освітніх послуг дозволили запропонувати трансформаційний сценарій розвитку механізмів публічного управління вищою освітою, що ґрунтується на поєднанні інструментів державного управління, менеджменту ЗВО та бізнес-структур, активізації інститутів громадянського суспільства.

Аналіз механізму управління дозволяє запропонувати такі напрями вдосконалення механізму управління освітніми процесами.

У складі загальних принципів дії механізму управління освітніми процесами найважливіше значення мають такі.

Забезпечення рівності доступу учасників до освіти. Дія цього принципу переважно забезпечується органами державної влади управління, позиціонуючими освіту як суспільного блага.

Розробка інструментарію комплексного на систему освіти, працюючого як на державному, так і на регіональному рівнях.

Поділ витрат. Принцип повинен базуватися на тому положенні, що всі учасники ринку освітніх послуг, які отримують вигоду від його вдосконалення, повинні нести витрати, що потребує диверсифікації джерел фінансування.

Активне включення освітніх процесів у міжнародну систему поділу праці та кооперацію. Інструменти міжнародного співробітництва ЗВО вимагають активізації діяльності ЗВО щодо встановлення зв'язків зі світовим співтовариством, як і створення державою національних програм просування освітніх продуктів на світові ринки.

Оцінка та регулювання якості вищої освіти має включати інструменти всіх зацікавлених осіб, зовнішня оцінка повинна проводитись державними органами та незалежними організаціями (громадськими організаціями та бізнес-структурами).

Відповідність діяльності вишів потребам ринку праці. У реалізації цього принципу необхідне посилення інструментів, заснованих як апіорному, і на апостеріорному визнання цінності вищої освіти.

Фінансування вищої освіти має базуватися на застосуванні «дідусиного застереження», що передбачає наявність мінімальної державної підтримки системи ЗВО навіть при повному переході до сценарію, заснованого на попиті.

На державному рівні необхідними інструментами управління вищою освітою та ринком освітніх послуг є фінансові, організаційні та інституційні. Фінансові інструменти державного рівня.

Ваучери як інструмент фінансування вищої освіти. Цільове субсидування ЗВО (можливо, при Допомозі спеціальних посередницьких агентств, головною вимогою роботи яких має бути публічність), засноване на виборі адресата субсидії на базі формульної оцінки, яка враховує кількість студентів першого року навчання, кількість зарахованих та відрахованих та ін. Субсидування вишів за результатами комплексного моніторингу освітнього процесу.

Освітні позики (позики), критеріями видачі яких є рівень доходу, пороговий рівень успішності або обрана студентом спеціальність. «Блокові гранти» – бюджетні кошти, що виділяються вузам, без зазначення конкретної мети використання. При цьому, з нерівномірності розвитку системи ЗВО необхідно враховувати місце ЗВО у регіоні та його значимість у формуванні національної системи вищої освіти країни.

Організаційні інструменти. Комплексний моніторинг діяльності ЗВО за входними (кількість прийнятих студентів, кількість студентів першого року навчання, чисельність та кваліфікація персоналу та ін.) та вихідними параметрами (кількість виданих ступенів або кількість випускників, кількість курсів, прослуханих студентами, середня тривалість навчання). Додатково можуть оцінюватися параметри, що характеризують науководослідну діяльність ЗВО (кількість опублікованих наукових статей, кількість поточних науководослідних проектів та ін.). Стимулювання (фінансова та організаційна) взаємодії ЗВО та бізнесу в рамках національних програм з розвитку та вдосконалення кадрового потенціалу ЗВО.

Інституційні інструменти. Удосконалення нормативно-правової бази для здійснення всіх видів та процедур оцінки якості освіти органами державної влади та управління. Забезпечення умов взаємодії з об'єднаннями роботодавців, інститутами громадянського суспільства; науковими, суспільно-професійно-педагогічними структурами щодо їх залучення до процедур оцінки якості освіти. Внесення змін до організаційних структур управління освітніх установ з метою їх адаптації до вирішення нових завдань у галузі оцінки якості освіти. Розробка вимог до структури та змісту систем управління якістю ЗВО, алгоритми їх проектування та впровадження.

На регіональному рівні доцільно використовувати переважно фінансовий та організаційний інструментарій. Фінансові інструменти регіонального рівня. Цільове субсидування ЗВО, які здійснюють підготовку кадрів для потреб регіональної економіки. Цільове субсидування ЗВО, які активно залучають іноземних та зарубіжних студентів.

Організаційні інструменти. Система включає інструменти сетизації, що застосовуються регіональними центрами освіти, створення і підтримку структур, що виконують функції наукових, освітніх та інноваційних центрів. Моніторинг задоволеності роботодавців у регіоні якістю підготовки молодих випускників, з поділом за сферами

економічної діяльності, професіями, гендерними кваліфікаційними ознаками.

Діагностика професійних компетенцій випускників, набутих у процесі навчання у ЗВО регіону. Створення інформаційної бази, яка систематизує відомості та оптимізує доступ до інформації щодо якості вищої освіти для споживачів (студентів та представників бізнесу). Розробка критеріальної бази оцінки якості вищої професійної освіти в регіоні, що забезпечує можливість зіставлення даних на міжнародному, загальноукраїнському та міжрегіональному рівнях; складання рейтингів ЗВО у рамках розробленої системи критеріїв.

Менеджмент ЗВО. З боку ЗВО діями, націленими на оптимізацію попиту та пропозиції, можуть стати такі. Удосконалення внутрішнього управління ЗВО, формування організаційної структури, що передбачає участь органів управління ЗВО, місцевих та регіональних органів влади, громадянського суспільства та бізнесу. Проведення самооцінки ЗВО в освітніх системах міжнародного, національного та регіонального рівнів за участю роботодавців та випускників ЗВО. Аналіз думок студентів та випускників щодо ступеня адаптації ЗВО до ринку праці.

Дослідження географії працевлаштування молодих спеціалістів з метою оцінки вкладу регіональних систем у національну економіку знань. Безперервна адаптація навчальних курсів під попит, що змінюється з боку роботодавців.

Експорт освітніх послуг. Інтеграція з провідними міжнародними та українськими університетами та навчальними закладами, створення спільних програм, проведення наукових семінарів та конференцій, організація спільних дослідницьких колективів. Спільна робота із зарубіжними університетами щодо розробки спільних робочих планів, суміщених освітніх програм, а також здійснення підготовки на базі ЗВО-партнерів.

Дистанційне навчання. До комплексу інструментів управління системою ЗВО необхідно внесення наступних елементів, функціонування яких націлене на посилення взаємодії ЗВО з місцевою спільнотою:

- до комплексу інструментів управління системою ЗВО необхідно внесення наступних елементів, функціонування яких націлене на посилення взаємодії ЗВО з місцевою спільнотою:
- створення у ЗВО структури, що забезпечує зв'язок із місцевими спільнотами;
- «муніципалізація» освіти, тобто зміна змісту освіти, що дозволяє готувати фахівців, здатних

забезпечити стратегічне управління розвитком місцевих спільнот;

- підготовка та перепідготовка кадрів для державних структур (прокуратури, судової системи, податкової служби, МЗС, митної служби тощо) переважно на бюджетній основі;
- проведення наукових досліджень у галузі управління соціально-економічними процесами в регіоні;
- експертиза та участь у підготовці рішень державних та муніципальних органів через консультативні органи.

Інструментарій залучення ЗВО в економіку регіону та діяльність місцевого співтовариства має включати:

- залучення ЗВО до розробки планів та створення особливих економічних зон техніко-впроваджувального типу;
- стимулювання створення ЗВО малих підприємств;
- надання податкових пільг з метою фінансової підтримки інноваційних підприємств, створених на базі ЗВО.

Менеджмент бізнес-структур. Проведений аналіз показав низький рівень залучення роботодавців до формування освітніх послуг. Водночас саме їм належить центральна роль адаптації вищої освіти до вимог інших секторів економіки.

Висновки. Для активізації бізнес-структур доцільно застосування наступного інструментарію:

- створення стратегічних альянсів «підприємство-ЗВО»;
- просування ЗВО до корпоративних університетів із короткостроковими освітніми програмами прикладного характеру;
- розвиток конкурентних відносин із професійними тренінг-центрами, включення до орбіти власної діяльності «фрілансерів» (тренерів та консультантів, які працюють на ринку як «вільні художники»);
- створення у ЗВО підрозділів бізнес-консалтингу, які конкурують з організаціями, які здійснюють бізнес-консультування;
- формування спільно з ЗВО кваліфікаційних вимог до випускників;
- участь у формуванні регіонального компоненту освітньої програми;
- формування портфеля завдань на курсове та дипломне проектування;
- проходження навчально-ознайомчих та виробничих практик;
- працевлаштування випускників ЗВО;
- цільові НДДКР із залученням студентів.

Список літератури:

1. Osipian, A. L. Transforming University Governance in Ukraine: Collegiums, Bureaucracies, and Political Institutions. *Higher Education Policy*. 2013. Vol. 27. № 1. P. 65 – 84.
2. Osipian, A. L. University Autonomy in Ukraine: Higher Education Corruption and the State. *Communist and Post-Communist Studies*. 2017. Vol. 50. № 3. P. 233 – 243.
3. Бульвінська О. Моделі університетської автономії в країнах ЄС: порівняльний аналіз. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*. 2024. Том 78. № 1. С. 155 – 169.
4. Chervona, L., Bulvinska, O. Student Participation in University Governance: Experience of Ukraine. *Continuing Professional Education: Theory and Practice*. 2020. № 3. С. 95 – 101.
5. Babichev, A. Особисті процеси управління змінами в системі вищої освіти: закордонний досвід. *Theory and Practice of Public Administration*. 2017. № 1 (56). С. 1 – 11.

Datsii N. V. ORGANIZATION OF SCIENTIFIC RESEARCH IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION OF THE HIGHER EDUCATION SECTOR IN UKRAINE

The article examines the key aspects of organizing scientific research in the field of public administration of higher education in Ukraine under conditions of globalization and innovative transformations. It emphasizes that the system of higher education plays a leading role in shaping the human, scientific, and innovation potential of society, ensuring not only the satisfaction of labor market needs but also an active influence on its development. It is proven that the ongoing transformational processes in higher education require comprehensive scientific understanding, clarification of the functions and role of education in the socio-economic system, as well as the creation of an effective mechanism of public administration capable of taking into account the needs of the state, business, and civil society.

The study systematizes scientific approaches to interpreting higher education as a specific institution that combines the features of a public and private good and functions within a multivariate market of educational services. The economic, institutional, and organizational characteristics of the modern educational space are analyzed, in particular the growth of the share of paid educational services, the strengthening of trust-based relations between providers and consumers, and the increasing importance of international integration. Contradictory trends in the development of education are highlighted: on the one hand, the growing public demand for the massification of higher education, and on the other – the strengthening of the commercial component and the pragmatization of demand.

A transformational scenario for improving the mechanisms of public administration in higher education is proposed, based on a combination of state, institutional, and market instruments. The directions for enhancing the efficiency of educational process management are substantiated: ensuring equal access to education, diversification of funding sources, active integration into the international educational space, and the development of assessment and quality control mechanisms. Particular attention is paid to financial (vouchers, grants, loans), organizational (monitoring the activities of higher education institutions, strengthening cooperation with business), and institutional (updating the legal framework, strengthening the role of civil institutions) management tools.

It is concluded that the formation of a competitive higher education system in Ukraine requires a combination of strategic management at the state level with the activation of regional programs and the improvement of institutional management of higher education establishments. The need to create mechanisms for involving business structures in the management of educational processes, the formation of partnership models “enterprise – university,” the integration of universities into the international educational space, and the development of educational service exports is emphasized. The results of the study can be used to improve state policy in the field of higher education, design public administration tools, and develop effective mechanisms of interaction among all participants in the educational market.

Key words: public administration, mechanisms, higher education, organization of scientific research, educational services, labor market, management mechanism, strategic management, education financing, education quality, institutional development, international integration.

Заїка Є. М.

ПВНЗ «Київський університет культури»

ПРОБЛЕМАТИКА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА РЕГУЛЮВАННЯ У ГАЛУЗІ ОХОРОНИ, ВИКОРИСТАННЯ ТА ВІДТВОРЕННЯ ТВАРИННОГО СВІТУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У статті розглянуто проблеми охорони, використання та відтворення тваринного світу в Україні в умовах воєнного стану. Констатовано, що в умовах повномасштабного наступу російських військ на територію України публічне управління та регулювання в галузі охорони, використання та відтворення тваринного світу стикається з численними проблемами, включаючи втрату та фрагментацію середовища існування, зникнення популяцій диких тварин, ускладнення умов утримання диких тварин у стані неволі або напіввільних умовах, поширення хвороб, зміну клімату в умовах вимушеної релокації, забруднення навколишнього середовища та ін.

Наголошено на тому, що незважаючи на значні зусилля уряду України щодо охорони, використання та відтворення тваринного світу в умовах воєнного стану, обмеження все ще існують у таких сферах, як законодавство, фінансування, ресурси, технології та знання.

Окреслено можливі напрями розвитку галузі охорони, використання та відновлення тваринного світу в публічному управлінні та регулюванні по закінченню російсько-української війни. Запропоновано перспективні кроки для посилення ефективності розвитку галузі крізь призму особливостей публічного управління. Серед інших: уточнення правових визначень та посилення правоохоронної діяльності; посилення координації публічного управління та удосконалення механізмів міжнародного співробітництва, в першу чергу з країнами Європейського союзу; збільшення інвестицій у фонди охорони та відтворення тваринного світу і впровадження інновацій в каналах залучення коштів; інтегрування цифрових технологій в галузь охорони, використання та відтворення тваринного світу; створення механізмів екологічної компенсації та оптимізації розподілу коштів; посилення кваліфікації фахівців та оптимізація розподілу людських ресурсів; збільшення інвестицій в технологічні дослідження та розробки й оптимізація розподілу ресурсів для навчання; всебічна оцінка потреб у охороні, використанні та відтворенні тваринного світу і оптимізація розподілу ресурсів на види та регіони.

Ключові слова: публічне управління та регулювання, охорона, використання та відтворення тваринного світу, воєнний стан, середовище існування, міжнародне співробітництво, розподіл ресурсів, діяльність фондів.

Постановка проблеми. Тваринний світ є життєво важливим компонентом екосистем Землі та служить цінним природним ресурсом, необхідним для виживання і розвитку людства. Діяльність публічного управління та регулювання у галузі охорони, використання та відтворення тваринного світу в Україні спрямоване на створення передумов для раціонального, наукового та сталого розвитку тваринного світу з метою задоволення соціально-економічних потреб, потреб культурно-мистецької творчості та ін. Отже, публічне управління у галузі охорони, використання та відтворення тваринного світу відіграє ключову роль у підтримці стабільності екосистеми України, збереженні біорізноманіття та просуванні сталого розвитку в цілому.

Питання про ефективне функціонування всієї системи управління органів державної влади у галузі охорони, відновлення та використання тваринного світу лишається актуальним протягом всієї історії української держави. Проте на сучасному етапі важливість теоретико-практичного дискурсу означеного питання значно посилюється через російсько-українську війну. Необхідність теоретичного осмислення та концептуалізації перспективних напрямів реформації галузі в умовах воєнного стану і подальшого розвитку по закінченню воєнних дій забезпечує актуальність статті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і практичним аспектам організації управлінської діяльності з розвитку галузі

охорони, використання та відтворення тваринного світу в Україні присвячені ряд наукових публікацій вітчизняних вчених. Розкриттю засад державної політики щодо охорони тваринного світу присвячено статтю В. Волченко [2]. Проблемні питання щодо забезпечення належної правової охорони тваринного світу розглядає О. Чернов [10]. Розгляду основних інструментів державного регулювання, організаційної структури державного управління збереженням природного капіталу України присвячено публікацію А. Валюх [1]. Теоретико-правовий аналіз змістовної сутності поняття «управління у фауністичній сфері», визначення його цілей, окреслення основних проблем ефективної реалізації управлінської діяльності та методологічне обґрунтування перспектив її вдосконалення здійснює В. Шеховцов [11]. І. Казанчук аналізує сучасний стан адміністративно-правового регулювання суспільних відносин у сфері охорони та використання тваринного світу в Україні, зокрема в аспекті протидії браконьєрству в умовах воєнного стану [4] та ін. Проте незважаючи на безумовну важливість праць названих авторів для розвитку науково-теоретичної бази публічного управління та регулювання в галузі охорони, використання та відтворення тваринного світу в Україні, багато питань, пов'язаних з діяльністю в умовах воєнного стану лишаються малодослідженими і вимагають подальшого наукового осмислення.

Постановка завдання. Метою статті є концептуалізація особливостей діяльності публічного управління та регулювання в галузі охорони, використання та відтворення тваринного світу в Україні в умовах воєнного стану, а також окреслення перспективних кроків для посилення ефективності розвитку галузі на сучасному етапі і по закінченню російсько-української війни.

Виклад основного матеріалу. З метою упорядкування відносин щодо охорони, використання та відтворення тваринного світу в Україні діє система державних органів, діяльність яких спрямована на виконання вимог та умов чинного законодавства.

Публічне управління та регулювання в галузі охорони, використання та відтворення тваринного світу в Україні базується на певній групі принципів, закріплених у чинному законодавстві, що відображають зміст, сутність та цільове призначення. Відповідно до чинного законодавства України, основними завданнями є: «регулювання відносин у галузі охорони, використання і відтворення об'єктів тваринного світу; збереження

та поліпшення середовища існування диких тварин; забезпечення умов збереження всього видового і популяційного різноманіття тварин» [3], а об'єктами тваринного світу визначено: диких тварин, як тих, що перебувають у стані природної волі, так і тих, що утримують у напіввільних умовах чи в неволі; частини диких тварин (шкіра, роги та ін.) та продукти життєдіяльності диких тварин (наприклад, віск, мед та ін.) [3].

Створення надійного, оптимального та ефективного механізму управління, здатного забезпечити виконання економічних, соціальних завдань та проблем збереження об'єктів тваринного світу з метою задоволення потреб населення для сьогодення та майбутнього поколінь, є основним завданням публічного управління у галузі охорони, використання та відтворення тваринного світу.

Особливо гостро ситуація в галузі охорони, використання та відновлення тваринного світу в Україні постала після початку активної фази російсько-української війни (з 24 лютого 2022 р.). На основі офіційних даних Міністерства довкілля України за 2021 р. [7] та досліджень вітчизняних науковців [4; 8; 9] за 2022–2023 рр. можна констатувати негативну динаміку – тенденції до поступового скорочення чисельності тваринного світу, знищення популяцій окремих видів диких тварин, у тому числі тих, що перебувають під загрозою зникнення і які занесено до Червоної книги України, пошкодження та руйнування природних середовищ їх існування.

Окрім того, під величезною загрозою опинилася частина (майже третина) природно-заповідних територій загальною площею 1,2 млн гектарів [6] та значна частина території так званої Мережі Есмеральд або Смарагдової мережі, (території особливого природоохоронного інтересу згідно з домовленостями Бернської конвенції 1979 р.), що у свою чергу має негативні наслідки як для кількісних, так і для якісних показників загального стану тваринного світу в Україні.

В умовах воєнного стану в Україні постають нові виклики та загрози, що зумовлюють доцільність перегляду підходів до чинної системи охорони, використання та відновлення тваринного світу.

На думку науковців, серед іншого важливим є перегляд сучасних концепцій правового регулювання експлуатації природних ресурсів тваринного світу, що, з одного боку змогло б забезпечити ефективність збереження популяцій та видів, а з іншого – дозволило б окреслити перспективні напрями їх повоєнного відтворення. Так,

наприклад, В. Шеховцов наголошує на тому, що «у національному фауністичному законодавстві відсутнє правове визначення аналізованого поняття» [12, с. 560]. Саме невизначеність у законодавчому полі юридичного поняття певного об'єкта правового регулювання та його складників, на думку науковця, є основною причиною того, що на практиці спостерігається надзвичайне ускладнення самого «процесу застосування правових норм, спираючись на приписи яких забезпечується регулювання відносин у сфері використання об'єктів тваринного світу» [12, с. 561].

Волченко М. конкретизує мету державної програми щодо охорони, використання та відтворення тваринного світу в Україні, називаючи серед основних завдань: «створення умов для розвитку, збереження, відтворення видів тваринного світу, відновлення генофонду різних корисних популяцій тварин; запровадження сучасних методів розвитку, відтворення, раціонального використання тваринного світу; протидія інвазивним (чужорідним) видам тварин, що приносять шкоду мисливському господарству; удосконалення системи методів охорони тваринного світу; опрацювання ефективних методів розвитку, збереження та відтворення тварин» [2, с. 169].

Цілком погоджуючись з дослідниками видається за доцільне також впровадження науково обґрунтованої системи оцінки розподілу коштів, при цьому рішення про розподіл коштів має базуватися на кількох ключових критеріях, включаючи пріоритет (хто найбільше потребує захисту) на основі моделі прийняття рішень щодо розподілу (основи для захисту), посилення громадської підтримки (готовність громадськості долучатися до зусиль зі збереження), ефективності та результативності фондів (вимірювання результатів захисту та забезпечення оптимального використання ресурсів) та ін.

У контексті воєнного стану в Україні особливу увагу необхідно приділяти забезпеченню збалансованого розподілу коштів між різними регіонами, особливо в регіонах, що розташовані неподалік від лінії фронту та тих регіонах, до яких було релоковано тварин із прифронтових зон. Міжнародна спільнота повинна підтримувати ці регіони у підвищенні їхнього потенціалу в галузі управління та збереження дикої природи через спільні проекти та технічну допомогу, що зрештою сприятиме справедливому регіональному розвитку.

В Україні повинні пріоритетно покращувати вищу освіту та професійну підготовку в галузі охорони, використання та відновлення тваринного

світу, забезпечуючи розвиток спеціалізованого технічного персоналу. Для нинішніх фахівців безперервний професійний розвиток має бути забезпечений за допомогою короткострокових навчальних програм та можливостей постійної освіти для підвищення їхньої технічної кваліфікації. Крім того, слід створити надійний механізм економічного стимулювання для персоналу в системі управління охорони, відновлення та використання тваринного світу, включаючи розширений доступ до підвищення кваліфікації, можливості кар'єрного зростання та підвищення професійної задоволеності, тим самим сприяючи вищій мотивації та утриманню персоналу. Уряд України також повинен заохочувати активну участь громади в зусиллях зі збереження тваринного світу. Участь громадськості в охороні дикої природи, зокрема через волонтерство, може значно допомогти зменшити дефіцит людських ресурсів у цьому секторі. Закордонні науковці наголошують на тому, що волонтерські зусилля забезпечують вирішальну основу для майбутніх стратегій охорони та відтворення тваринного світу [13].

Уряд України повинен інтегрувати дослідження, розробки та застосування технологій охорони, використання та відновлення тваринного світу в національні плани розвитку науки і технологій, створюючи спеціальні фонди наукових досліджень для підтримки інновацій у цій галузі. Ці фонди не лише надаватимуть фінансову підтримку дослідникам, але й сприятимуть міждисциплінарній співпраці, сприяючи проривам та практичному застосуванню нових технологій. Крім того, уряд повинен активно брати участь у міжнародних програмах науково-технічного співробітництва. Поєднуючи місцеві та глобальні системи знань та сприяючи технічному партнерству, в Україні можуть бути досягнуті більш ефективні результати у сфері охорони, використання та відтворення тваринного світу.

Окрім того, перспективним видається розробка комплексної системи професійної підготовки для охорони, використання та відтворення тваринного світу. Ця система повинна зосереджуватися не лише на передачі знань та навичок, але й надавати пріоритет практичному застосуванню навчального змісту. Навчальна програма повинна враховувати міждисциплінарний характер галузі, охоплюючи екологію, біологію охорони природи та відповідну політику та правила. Вона також повинна бути адаптована до місцевих потреб, інтегруючи управління охоронюваними територіями

та природними ресурсами, характерними для кожного регіону України. Доцільним вбачається розробка навчальної програми з урахуванням діяльності як в умовах воєнного стану, так і в повоєнний період. Враховуючи складність та різноманітність охорони, використання та відтворення тваринного світу, навчальний зміст повинен постійно оновлюватися для вирішення нових проблем та підвищення здатності практиків вирішувати складні проблеми охорони природи. Добре структурована та розвиваюча система навчання має забезпечити фахівців публічного управління необхідними практичними навичками та всебічними знаннями для ефективного внеску в досягнення як глобальних, так і регіональних цілей охорони, використання та відновлення тваринного світу після закінчення російсько-української війни.

Доцільним вбачається перехід за рамки традиційного одновимірного підходу до оцінки зникнення видів та створити багатовимірну систему оцінки пріоритетів збереження видів в умовах воєнного стану. Ця система повинна враховувати численні фактори, включаючи рівень зникнення, екологічну роль, генетичне різноманіття, стан середовища існування, а також соціально-економічну та культурну цінність видів. Враховуючи ці різноманітні міркування, пріоритет збереження різних видів можна було б визначити більш науково та раціонально, забезпечуючи ефективніший розподіл ресурсів.

Уряд повинен створити спеціальні фонди збереження для підтримки проєктів, спрямованих на захист видів, які не вважаються знаковими або критично зникаючими, але все ще перебувають під загрозою. Таке фінансування не лише підтримуватиме дослідження та моніторинг стану видів, що викликають занепокоєння, але й сприятиме ініціативам екотуризму, тим самим підвищуючи соціальну та економічну цінність цих видів. Крім того, вкрай важливо покращити баланс розподілу

ресурсів для збереження видів у різних регіонах України, приділяючи особливу увагу районам, що перебували в тимчасовій окупації.

Висновки. В умовах повномасштабного наступу російських військ на територію України публічне управління та регулювання в галузі охорони, використання та відтворення тваринного світу стикається з численними проблемами, включаючи втрату та фрагментацію середовища існування, зникнення популяцій диких тварин, ускладнення умов утримання диких тварин у стані неволі або напіввільних умовах, поширення хвороб, зміну клімату в умовах вимушеної релокації, забруднення навколишнього середовища та ін.

Незважаючи на значні зусилля уряду України щодо охорони, використання та відтворення тваринного світу в умовах воєнного стану, обмеження все ще існують у таких сферах, як законодавство, фінансування, ресурси, технології та знання. Основними кроками для покращення ситуації та перспективними напрямками розвитку галузі по закінченню російсько-української війни вбачається: уточнення правових визначень та посилення правоохоронної діяльності; посилення координації публічного управління та удосконалення механізмів міжнародного співробітництва, в першу чергу з країнами Європейського союзу; збільшення інвестиції у фонди охорони та відтворення тваринного світу і впровадження інновацій в каналах залучення коштів; інтегрування цифрових технологій в галузь охорони, використання та відтворення тваринного світу; створення механізмів екологічної компенсації та оптимізації розподілу коштів; посилення кваліфікації фахівців та оптимізація розподілу людських ресурсів; збільшення інвестиції в технологічні дослідження та розробки й оптимізація розподілу ресурсів для навчання; всебічна оцінка потреб у охороні, використанні та відтворенні тваринного світу і оптимізація розподілу ресурсів на види та регіони.

Список літератури:

1. Валюх А. М. Інструменти державного регулювання процесу збереження природного капіталу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2016. № 8. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1230> (дата звернення: 11.10.2024).
2. Волченко М. В. Державна політика щодо охорони тваринного світу. *Київський часопис права*. 2023. № (1). С. 169–174.
3. Закон України. Про тваринний світ. *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 2002. № 14. Ст. 97. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2894-14#Text> (дата звернення: 7.11.2024).
4. Казанчук І. Д. Щодо вдосконалення організаційно-правового регулювання відносин у сфері охорони та використання тваринного світу і протидії браконьєрству в період воєнного стану в Україні. *Вісник ХНУВС*. 2022. № 2 (97). С. 172–182.

5. Колодежна В., Василюк О. Масова смертність дельфінів у Чорному морі: військовий ракурс. Ukraine War Environmental Consequences Working Group. 2022. URL: <https://uwecworkgroup.info/uk/mass-dolphin-mortality-in-the-black-sea-a-military-perspective/>
6. Міндовкілля: Через військові дії окупанта 900 заповідних територій України сьогодні перебувають у небезпеці. *Урядовий портал*. 2022. URL: <https://surl.li/kslwhn>
7. Національна доповідь про стан навколишнього природного середовища у 2021 році / Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. 2022. URL: <https://surl.li/etiltm>
8. Русін М. Як війна впливає на диких тварин і птахів. Говорять науковці. Природно-заповідний фонд України. 2022. URL: <https://surl.li/vcormk>
9. Симонов Є. Тюлені: жертви війни, парникових газів чи асфіксії, викликані промисловим виловом риби? Ukraine War Environmental Consequences Working Group. 2023. URL: <https://surl.li/glkddi>
10. Чернов О. В. До питання правового регулювання охорони об'єктів тваринного світу. *Забезпечення прав суб'єктів у аграрних, земельних екологічних та природоресурсних відносинах* : матеріали університетської інтернет-конференції для студентів 4-го та 5-го курсів Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 27 листопад 2017 р.) / відп. ред.: Т. Є. Харитонova, Є. О. Платонова, М. М. Завєруха ; Нац. ун-т «Одес. юрид. акад.». Одеса : Юридична література, 2017. С. 131–133.
11. Шеховцов В. Науково-методологічні засади управління у сфері охорони, використання та відтворення тваринного світу: проблеми реалізації та шляхи вдосконалення. *Юридичний вісник*. 2020. № 3. С. 148–155.
12. Шеховцов В. В. Правове регулювання використання об'єктів тваринного світу. Сучасні теоретичні та прикладні засади права природокористування в національній еколого-правовій доктрині : монографія / за заг. ред. А. П. Гетьмана. Харків, 2023. С. 558–613.
13. Bíl M., Heigl F., Janoška Z., et al. Benefits and challenges of collaborating with volunteers: Examples from National Wildlife Roadkill Reporting Systems in Europe. *Journal for Nature Conservation*. 2020. Vol. 54. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1617138119303449>

Zaika Ye. M. PROBLEMS OF PUBLIC MANAGEMENT AND REGULATION IN THE FIELD OF PROTECTION, USE AND REPRODUCTION OF THE FAUNA WORLD IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

The article examines the problems of protection, use and reproduction of the fauna in Ukraine under martial law. It is stated that in the conditions of a full-scale offensive by Russian troops on the territory of Ukraine, public management and regulation in the field of protection, use and reproduction of the fauna faces numerous problems, including loss and fragmentation of habitat, disappearance of wild animal populations, complication of conditions for keeping wild animals in captivity or semi-free conditions, spread of diseases, climate change in conditions of forced relocation, environmental pollution, etc.

It is emphasized that despite the significant efforts of the Ukrainian government to protect, use and reproduce wildlife under martial law, limitations still exist in such areas as legislation, financing, resources, technology and knowledge.

Possible directions for the development of the field of protection, use and reproduction of wildlife in public administration and regulation after the end of the Russian-Ukrainian war are outlined. Promising steps are proposed to enhance the effectiveness of the development of the field through the prism of the peculiarities of public administration. Among others: clarification of legal definitions and strengthening of law enforcement activities; strengthening of coordination of public administration and improvement of mechanisms of international cooperation, primarily with the countries of the European Union; increasing investment in funds for the protection and reproduction of wildlife and introducing innovations in channels for attracting funds; integrating digital technologies into the field of protection, use and reproduction of wildlife; creating mechanisms for environmental compensation and optimizing the distribution of funds; strengthening the qualifications of specialists and optimizing the distribution of human resources; increasing investment in technological research and development and optimizing the allocation of resources for training; comprehensive assessment of the needs for the protection, use and reproduction of wildlife and optimizing the allocation of resources by species and regions.

Key words: public administration and regulation, protection, use and reproduction of wildlife, martial law, habitat, international cooperation, resource allocation, fund activities.

Заїка О. М.

ПВНЗ «Київський університет культури»

СТРАТЕГІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГАЛУЗІ КУЛЬТУРИ І МИСТЕЦТВ УКРАЇНИ

У статті розглянуто проблематику впровадження інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій в галузі культури і мистецтв України в контексті цифрової трансформації державного управління. Наголошено на зростанні потреби використання цифрових технологій з метою підвищення ефективності та результативності управління та наданні державних послуг у галузі культури і мистецтв. Виявлено, що успіх стратегій впровадження цифрових технологій в галузі культури і мистецтва України залежить від якісного рішення основних управлінських завдань, в першу чергу визначення стратегічних пріоритетів; залучення ресурсів та інструментарію, необхідних для реалізації впровадження; моніторингу та оцінки результатів. Констатовано, що ефективне керівництво процесом впровадження цифрових технологій в заклади культури і мистецтва може бути забезпечено шляхом узгодження загального стратегічного розвитку всіх гілок влади та всіх рівнів управління в Україні. Розглянуто важливі проекти цифрової трансформації в культурно-мистецькій галузі першої половини 2020-х рр: е-Спадщина (цифрова трансформація охорони культурної спадщини), е-Мистецтво (цифрова трансформація мистецтва), е-Туризм (цифрова трансформація туризму і курортів), е-Книга; впровадження електронного реєстру державної підтримки у сфері культур та ін. Проаналізовано штучний інтелект як революційну технологію модернізації державного сектору культури і мистецтв завдяки: здатності автоматизувати дії з пошуку та аналізу інформації; підвищенню прогностичних можливостей, покращенню прийняття рішень на основі даних; підтримці персоналізації послуг, орієнтованих на користувача; зростанню ефективності надання державних послуг за допомогою проактивних механізмів. Окреслено основні принципи державного управління, характерні для реалізації стратегій впровадження цифрових технологій в галузі культури і мистецтв (покращення послуг та скорочення витрат; аналіз ризиків, пов'язаних із використанням інноваційних цифрових технологій; прозорість, підзвітність та інформація; інклюзивність та доступність; конфіденційність та безпека; навчання та розвиток навичок; стандартизація; сталість та ін.).

Ключові слова: державне управління, галузь культури і мистецтв, цифрові технології, штучний інтелект, цифрова трансформація, стратегія, клієнтоорієнтований підхід, інклюзивність.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку суспільства в державному управлінні України активно інтегруються різноманітні цифрові технології, що зумовлено необхідністю забезпечення відповідного рівня надання державних послуг, посилення ефективності наглядової та контрольної функції, реалізації клієнтоорієнтованого підходу та ін., у контексті сприяння високоякісній та ефективній взаємодії держави і громадян. У широкому розумінні цифрове управління передбачає організаційну спроможність держави формувати та впроваджувати цифрову стратегію, розширюючи традиційні підходи, поєднуючи їх з інноваційними технологіями, провадження програмного забезпечення та програмно-апаратних комплексів.

Актуальність теми статті зумовлена необхідністю концептуалізації процесу впровадження цифрових технологій та удосконалення державного управління цифрової трансформації галузі культури і мистецтв в Україні станом на першу половину 2020-х рр.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика цифровізації різноманітних галузей людської життєдіяльності на сучасному етапі розвитку суспільства та безпрецедентного рівня розвитку інноваційних технологій є однією з найбільш перспективних напрямів наукового дослідження в різноманітних галузях знань, зокрема і в публічному управлінні та адмініструванні. Вивченню процесів цифровізації пам'яток культурної спадщини в контексті публічного управління присвячена

стаття В. Надраги [6], в якій зокрема аналізується використання цифрових технологій для збереження, відтворення та просування культурної спадщини в Україні. Актуальні проблеми цифровізації публічного управління та адміністрування в Україні розглядає А. Тарнавський [11]. Систематизацію наукових підходів до проблеми запровадження цифровізації у систему публічного управління здійснює О. Савченко в науковій публікації «Проблеми запровадження цифровізації у систему публічного управління» [10]. Спробі пошуку нових засад процесу цифровізації культурно-мистецького кластеру в сучасних умовах розвитку соціокультурного простору присвячено публікацію К. Баннікової, П. Фриза, Н. Воронової, А. Бондаренка та Л. Білозуб «Цифрова трансформація в культурі і мистецтві: нові можливості та виклики» [14]. Комплексне дослідження теоретичних засад впливу інформаційних технологій на формування державної політики у сфері культури та розробку практичних рекомендацій щодо його покращення здійснюють С. Гоололобов та С. Шуляк [2]. Дослідженню теоретичних аспектів сфери цифрових трансформацій в системі публічного управління та адміністрування, «враховуючи сучасний стан державотворення та актуальність цього напрямку за сучасних умов формування інформаційного суспільства» присвячено статтю Т. Биркович, В. Биркович та О. Кабанець [1]. Проте стратегії впровадження цифрових технологій в галузь культури і мистецтв України лишаються недостатньо висвітленими і вимагають подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є виявлення особливостей формування та реалізації державних стратегій розвитку і впровадження цифрових технологій в галузі культури і мистецтв.

Виклад основного матеріалу. Підвищена «доступність» та «індивідуалізація» є двома найпоширенішими вимогами споживачів першої чверті XXI ст. Це розробка, яка завоювала значну позицію на сучасному споживчому ринку, незалежно від того, чи послуги стосуються фінансів, страхування, роздрібної торгівлі та / або культури і мистецтва. Інтернет, смартфони та інші технології, що виникли в епоху цифрових технологій, допомогли людям отримати краще розуміння та усвідомлення того, чого вони очікують від постачальника послуг [15, с. 5]. Таким чином, галузь культури і мистецтва, як і інші галузі, також отримує вигоду від нових технологій і цифрових інновацій, оскільки прагне суттєво покращити наше

повсякденне життя та допомогти створити більш стійке суспільство.

Відповідно до міжнародного контексту, Україна переживає процес трансформації та інновацій послуг для громадян та бізнесу завдяки використанню цифрових технологій та налагодженню співпраці між усіма учасниками системи. Вплив нових технологій сприяє не лише формуванню ефективнішої системи державного управління, але й, перш за все, скороченню відстаней між державною адміністрацією та користувачами, щоб полегшити доступ до послуг та перезапустити економіку, зокрема деякі стратегічні для країни виробничі сектори, такі як туризм, культура та мистецтво.

Після декларування в 2019 р. цифрової трансформації як одного з головних напрямів державної політики України, Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. [8], в якій передбачається суттєве прискорення інтегрування в економіку та суспільну сферу цифрових технологій, набула нового значення.

В Україні основну роль в процесі реалізації заходів з публічного управління, в тому числі цифровізації, в галузі культури і мистецтв виконує Міністерство культури та стратегічних комунікацій. У 2019 р. було створено Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифра) [11, с. 64], що є «головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, і забезпечує формування та реалізацію державної політики: у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, робототехніки та роботизації, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства...» [7].

Окрім того, однією з важливих інституцій, діяльність якої безпосередньо пов'язана з забезпеченням формування і реалізації державної політики у сферах культури та мистецтв є Український культурний фонд, завданням якого, відповідно до Закону України є «підтримка впровадження державної стратегії у галузі культури і мистецтв, сприяння розвитку сучасних форм культурно-мистецької діяльності, створення конкурентоспроможного культурного продукту на світовому рівні» [9].

Дослідники наголошують на тому, що основні напрями цифровізації державного управління, що впроваджуються в Україні наприкінці 2010-х рр., безпосередньо пов'язані з «проривними технологіями» – цифровими технологіями, завдяки яким з'являється можливість здійснення якісної зміни

в державному управлінні, як на рівні процесів, функцій та етапів управлінського циклу, так і на рівні отримання результативності та ефективності управління [3, с. 37]. До «проривних технологій» належать інноваційні цифрові технології: штучний інтелект, технології розподіленого реєстру; технології «великих даних», інтернет речей та ін.

Таким чином, у публічному управлінні галузі культури і мистецтв використання проривних або інноваційних цифрових технологій реалізується в контексті загального світового підходу до цифровізації державного управління:

- у сфері покращення надання адміністративних послуг «та виконання контрольних функцій на основі розвитку систем ідентифікації та захисту персональних та відкритих даних, впровадження реєстрової моделі надання послуг, проактивності при їх наданні» [3, с. 37];

- у процес управління – «виявлення проблем та планування, моніторингу та оцінки результатів, корегування прийнятих рішень» [3, с. 37].

Окрім того, цифровізація в галузі культури і мистецтв передбачає інструментальне використання технічних засобів для створення інноваційного культурно-мистецького середовища та формування нових можливостей для дослідження і долучення до культурних цінностей, продуктів / послуг та творів мистецтва на національному та світовому рівні. Роль інноваційних технологій в процесі досягнення підвищеної результативності діяльності цифрового та культурно-мистецького просторів полягає в генеруванні трансформаційних процесів, що сприяє виникненню новаторських форм і практик, а також посиленню взаємодії між державними, культурно-мистецькими інституціями та громадськістю [2]. Відповідно актуальними є такі орієнтири цифрової трансформації галузі культури і мистецтва, як: гнучкість, динамізм та синергія, що покликані забезпечити практичну ефективність використання цифрового продукту в культурно-мистецькому середовищі [2].

У 2021 р. Міністерством культури та інформаційної політики було презентовано чотири проекти цифрової трансформації в культурно-мистецькій галузі: е-Спадщина (цифрова трансформація охорони культурної спадщини: створення цифрової інфраструктури музеїв на базі Microsoft 365 та музейного фонду України, формування реєстру культурної спадщини та реєстру нематеріальної спадщини), е-Мистецтво (цифрова трансформація мистецтва: створення репозиторію методичних документів

навчально-методичної літератури для викладачів закладів освіти, розробка системи адміністрування заявок на тримання галузевих премій, стипендій, грантів та їх присудження), е-Туризм (цифрова трансформація туризму і курортів: створення реєстру суб'єктів туристичної діяльності України та туристичного порталу) та е-Книга (цифрова трансформація бібліотек і книговидавничої справи: створення національної автоматизованої бібліотечної інформаційної системи, Української цифрової бібліотеки та ПЗ для роботи з проєктними грантами), головною метою яких є створення передумов для осучаснення та прозорості ведення процесів в означених сферах [5].

Після початку повномасштабного наступу російських військ на територію України реформа державного управління, що позиціюється як «фундамент міцності та подальшого розвитку державних інституцій» [4] переходить на новий рівень. Стратегічною метою урядової програми «Ефективна цифрова держава» є переведення всіх топових послуг для бізнесу та громадян в діджитал формат» [4]. Серед масштабних проєктів останніх років – впровадження електронного реєстру державної підтримки у сфері культури, що було схвалено 1 листопада 2024 р. на засіданні Уряду України (координатори – Міністерство культури та стратегічних комунікацій України, Держкомтелерадіо та Держмистецтв). Головною метою даної новації, що передбачає перехід від паперових процесів до сучасної автоматизованої системи подачі і розгляду заявок на державну підтримку та суттєве полегшення доступу до інформації про можливості фінансування, є максимальна прозорість та відкритість конкурсного відбору. Таким чином Реєстр заявок та отримувачів державної підтримки у сфері культури можна розглядати як основний інструментарій централізованого накопичення, обробки та захисту даних [12].

Незважаючи на складні умови воєнного стану в галузі культури і мистецтв України активно впроваджуються інноваційні цифрові технології, зокрема штучний інтелект. Універсального визначення штучного інтелекту не існує, але багато визначень зосереджені на конкретних характеристиках цього явища. У широкому розумінні штучний інтелект стосується здатності машин або комп'ютерних програм виконувати завдання, які зазвичай потребують людського інтелекту, такі як міркування, вирішення проблем або прийняття рішень [13, с. 15]. В останньому визначенні Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD) зазначено, що система

ШІ – це машинна система, яка для явних або неявних цілей робить висновок з отриманих вхідних даних, як вона може генерувати результати, такі як прогнози, контент, рекомендації або рішення, які можуть впливати на фізичне або віртуальне середовище [17]. Дослідниками штучний інтелект у державному управлінні розглядається як інструмент для покращення адміністративних процесів та як каталізатор переосмислення традиційних структур державного управління. Вони виступають за теоретичний зсув, необхідний для розуміння далекосяжного впливу штучного інтелекту на структури державного управління, який виходить далеко за рамки простого підвищення ефективності [16]. Серед застосування штучного інтелекту в галузі культури і мистецтв – програмне забезпечення для управління знаннями, автоматизація процесів, віртуальні агенти та прогнозна аналітика, які покращують ефективність та надання послуг [18, с. 598]. У бюрократії системного рівня штучний інтелект автоматизує рутинні завдання, засновані на правилах, та оптимізує процеси.

Штучний інтелект має потенціал стати надзвичайно корисною або навіть революційною технологією для модернізації державного сектору. Його використання зумовлено зростаючою потребою в підвищенні ефективності та результативності в управлінні та наданні державних послуг у галузі культури і мистецтв. Серед потенціалу технологій штучного інтелекту можна згадати здатність:

- автоматизувати прості та повторювані дії з пошуку та аналізу інформації, звільняючи робочий час для діяльності з вищою цінністю;
- підвищувати прогностичні можливості, покращуючи прийняття рішень на основі даних;
- підтримувати персоналізацію послуг, орієнтовану на користувача, підвищуючи ефективність надання державних послуг також за допомогою проактивних механізмів.

На рівні діяльності закладів культури і мистецтва України цифрова стратегія на сучасному етапі відіграє основоположну роль, визначаючи напрям подальшого розвитку галузі в цілому та особливості трансформації кожної конкретної інституції зокрема; специфіку використання технологій для сприяння розвитку інноваційної мережі, конкурентним перевагам та економічній ефективності. Заклади культури і мистецтва – місця, де відвідувачі отримують знання, незабутній досвід та нові враження станом на середину 2020-х рр. перейшли на клієнтоорієнтований підхід, значну роль в якому відіграють інноваційні технології.

Серед нагальних проблем галузі:

- існування значних розривів у технічному оснащенні закладів культури і мистецтв України (зокрема між столичними та регіональними, міськими та сільськими та ін.);
- необхідність посилення темпів удосконалення цифрової компетентності галузевих фахівців;
- важливість розробки цифрових сервісів з урахуванням концепції цифрової інклюзії, що водночас сприяли б посиленню цифрової грамотності громадян та ін.

Узагальнюючи можна виокремити ряд принципів державного управління, що характерні для реалізації стратегій впровадження цифрових технологій в галузі культури і мистецтв: покращення послуг та скорочення витрат (інвестування в цифрові технології); аналіз ризиків, пов'язаних із використанням інноваційних цифрових технологій, щоб гарантувати відсутність порушень основних прав людини; прозорість, підзвітність та інформація (приділення особливої уваги прозорості та інтерпретації моделей, щоб забезпечити підзвітність та відповідальність за рішення, прийняті за допомогою цифрових технологій); інклюзивність та доступність (усвідомлення відповідальності та етичних наслідків, пов'язаних із використанням цифрових технологій); конфіденційність та безпека (застосування високих стандартів безпеки та захисту конфіденційності, щоб забезпечити безпечне та відповідальне управління даними громадян); навчання та розвиток навичок (інвестування у навчання та розвиток навичок, необхідних для ефективного управління та застосування цифрових технологій в державних службах); стандартизація (враховувати діяльність з технічної стандартизації, що здійснюється на міжнародному та європейському рівнях CEN та CENELEC); сталість (оцінювання впливу на навколишнє середовище та енергетику, пов'язані з впровадженням цифрових технологій); дані (оцінювати методи та умови, за допомогою яких постачальник послуг керує даними, наданими інституціями культури і мистецтв, з особливим акцентом на право власності на дані та дотримання чинного законодавства про захист даних та конфіденційність) та ін.

Висновки. Успіх стратегій впровадження цифрових технологій в галузі культури і мистецтва України залежить від якісного рішення основних управлінських завдань, в першу чергу визначення стратегічних пріоритетів; залучення ресурсів та інструментарію, необхідних для реалізації

впровадження; моніторингу та оцінки результатів. Ефективне керівництво процесом впровадження цифрових технологій в заклади культури і мистецтва може бути забезпечено шляхом узгодження загального стратегічного розвитку всіх гілок влади та всіх рівнів управління в Україні. Основними принципами державного управління, що характерні для реалізації стратегій впровадження цифрових технологій в галузі культури і мистецтв є: покращення послуг та скорочення витрат; аналіз ризиків, пов'язаних із використанням

інноваційних цифрових технологій; прозорість, підзвітність та інформація; інклюзивність та доступність; конфіденційність та безпека; навчання та розвиток навичок; стандартизація; сталість та ін. Перспективи подальших досліджень полягають в комплексному аналізі реалізації цифрової трансформації галузі культури і мистецтв на національному та регіональному рівні та концептуалізація основних аспектів впровадження цифрових технологій в контексті підвищення якості надання культурно-мистецьких послуг.

Список літератури:

1. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=148>
2. Гололобов С. М., Шуляк С. О. Синергія цифрового та культурного просторів у формуванні державної політики у сфері культури. *Публічне управління та адміністрування*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-11>
3. Демощенко Г. Цифрова трансформація муніципального управління: напрямки розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2020. Вип. 8 (1 SI). С. 36–38.
4. Ефективна цифрова держава. *Урядовий портал*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/priorytety-uriadu/efektyvna-tsyfrova-derzhava>
5. МКІП представило проекти цифрової трансформації у сфері культури та туризму. МКСК. 2021. URL: <https://mcsc.gov.ua/news/mkip-predstavlylo-proiekt-y-tsyfrovoi-transformatsii-u-sferi-kultury-ta-turyzmu-2/>
6. Надрага В. М. Цифровізація культурної спадщини: проблеми та вирішення в контексті публічного управління. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_21
7. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-p#n12>
8. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. № 67-р (2018). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
9. Про Український культурний фонд. Закон України. *Відомості Верховної Ради (ВВР)*. 2017. № 19. Ст. 238. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19#Text>
10. Савченко О. С. Проблеми запровадження цифровізації у систему публічного управління. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Вип. 3. С. 102–108.
11. Тарнавський А. М. Актуальні проблеми цифровізації публічного управління та адміністрування в Україні. *Теоретичні аспекти та практичні проблеми управління, економіки та природокористування в Україні* : матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25–26 листопада 2022 р.) / упоряд. Сафронова О. М. Київ : УкрСІЧ, 2022. С. 64–66.
12. Цифровізація: в Україні запрацює електронний реєстр державної підтримки у сфері культури. *Урядовий портал*. 2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizatsiia-v-ukraini-zapratsiuie-elektronnyi-reiestr-derzhavnoi-pidtrymky-u-sferi-kultury>
13. Banfa A. Introduction to Artificial Intelligence (AI). *River Publishers: Aalborg, Denmark*, 2024. 76 p.
14. Bannikova K., Fryz P., Voronova N., Bondarenko A., Bilozub L. Digital transformations in culture and art: new opportunities and challenges. *Revista Amazonia Investiga*. 2023. Vol. 12. Pp. 348–358.
15. Hardey M., Loader B. D., Keeble L. Introduction. In: B. D. Loader, M. Hardey and L. Keeble, eds. *Digital welfare for the third age: health and social care informatics for older people*. London, UK : Routledge, 2009. Pp. 1–14.
16. Madan R., Ashok M. AI Adoption and Diffusion in Public Administration: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Gov. Inf. Q.* 2023. Vol. 40. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0740624X22001101>
17. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Explanatory Memorandum on the Updated OECD Definition of an AI System. In *OECD Artificial Intelligence Papers*, No. 8. OECD Publishing : Paris, France, 2024.

18. Wirtz B. W., Weyerer J. C., Geyer C. Artificial Intelligence and the Public Sector – Applications and Challenges. Int. J. Public Adm. 2019. Vol. 42. Pp. 596–615.

**Zaika O. M. STRATEGIES FOR IMPLEMENTING DIGITAL TECHNOLOGIES
IN THE CULTURE AND ARTS SECTOR OF UKRAINE**

The article examines the issues of implementing innovative information and communication technologies in the culture and arts sector of Ukraine in the context of the digital transformation of public administration. The growing need for the use of digital technologies in order to increase the efficiency and effectiveness of management and the provision of public services in the culture and arts sector is emphasized. It is revealed that the success of strategies for implementing digital technologies in the culture and arts sector of Ukraine depends on the qualitative solution of the main management tasks, primarily the definition of strategic priorities; attracting resources and tools necessary for the implementation of the implementation; monitoring and evaluating the results. It is stated that effective management of the process of implementing digital technologies in cultural and art institutions can be ensured by coordinating the general strategic development of all branches of government and all levels of government in Ukraine. Important digital transformation projects in the cultural and artistic sector of the first half of the 2020s were considered: e-Heritage (digital transformation of cultural heritage protection), e-Art (digital transformation of art), e-Tourism (digital transformation of tourism and resorts), e-Book; implementation of an electronic register of state support in the field of culture, etc. Artificial intelligence was analyzed as a revolutionary technology for modernizing the public sector of culture and arts due to: the ability to automate information search and analysis; increasing predictive capabilities, improving data-based decision-making; supporting the personalization of user-oriented services; increasing the efficiency of providing public services through proactive mechanisms. The main principles of public administration are outlined, characteristic for the implementation of strategies for the introduction of digital technologies in the field of culture and arts (improving services and reducing costs; analyzing the risks associated with the use of innovative digital technologies; transparency, accountability and information; inclusivity and accessibility; confidentiality and security; training and skills development; standardization; sustainability, etc.).

Key words: public administration, culture and arts, digital technologies, artificial intelligence, digital transformation, strategy, customer-oriented approach, inclusivity.

Іванова Т. В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Кожина А. В.

Інститут громадських стратегій

МЕХАНІЗМИ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ І ЗАГРОЗ

У статті систематизовано ключові проблеми та тенденції міграційних процесів України у 2022–2025 рр. на тлі повномасштабної агресії РФ та пост-COVID-трендів. Проаналізовано динаміку перетину державного кордону громадянами України з початку війни, що свідчить про зростання міграційної активності без ознак «тотальної безповоротності»; окреслено ризики поглиблення міграційної кризи: відтік інтелектуального капіталу, просідання демографічних показників, структурний дефіцит трудових ресурсів, зниження темпів інноваційного розвитку. Розкрито зміст і практичні обмеження окремих інституційно-правових механізмів державної міграційної політики (Стратегія-2025; інституціоналізація Міністерства національної єдності; інструменти підтримки ВПО, релокації населення і бізнесу). Проведено аналіз змісту окремих механізмів державної міграційної політики країни в сучасних умовах. Запропоновано пріоритети підвищення владно-управлінського впливу держави: (1) перехід від реактивного до стратегічного режиму управління міграцією; (2) програми стимулювання повернення та реінтеграції біженців; (3) транскордонні механізми підтримки релокованого українського бізнесу в прикордонних регіонах ЄС із збереженням фіскальних зв'язків з Україною; (4) розширення повноважень органів місцевого самоврядування у поєднанні з єдиними національними стандартами; (5) інтегровані соціально-економічні інструменти (житло, працевлаштування, перекваліфікація, комунікації). Показано дуалістичну природу міграційної політики як одночасно об'єкта й суб'єкта управління, що зумовлює необхідність комплексних та «точкових» заходів. Обґрунтовано, що ефективна конфігурація механізмів можлива за умови синхронізації з політиками відновлення та безпеки, а також цільових стимулів для мігрантів, які повертаються в інші регіони через руйнування місць попереднього проживання. Здійснено оцінку перспектив розвитку міграційних процесів та впровадження механізмів із управління ними. Запропоновані напрямки підвищення ефективності механізмів державної міграційної політики країни в сучасних умовах.

Ключові слова: державна міграційна політика, міграційні процеси, трудові ресурси, біженці та реінтеграція, релокація населення і бізнесу, транскордонне співробітництво, інтелектуальний капітал.

Постановка проблеми. Сучасний стан розвитку соціально-економічних та суспільно-політичних процесів в Україні характеризується наявністю стійких цивілізаційних викликів, які потребують комплексного вирішення та подолання як передумови подальшого сталого розвитку Української держави. Військова агресія РФ проти України, починаючи з 2014 року, у сукупності з негативними трендами відновлення економіки після пандемії COVID-19, зумовлюють сукупність чинників, які негативно впливають на розвиток соціально-економічних процесів та є каталізаторами таких явищ, як зниження рівня життя, поява вимушених переселенців і біженців

тощо. Міграційні процеси в таких умовах розвиваються стрімко; їхня динаміка та структура важко передбачувани, що, за відсутності належного соціально-економічного планування, формує додаткові ризики для розвитку української державності. За таких умов – системної дії низки надзвичайно негативних чинників розвитку суспільства – державна міграційна політика постає інструментом, який здатен, якщо не нормалізувати, то принаймні стабілізувати негативні соціальні та економічні тренди, зберегти робочу силу, інтелектуальний та людський капітал України. Тому актуалізується потреба в нових дієвих механізмах державної міграційної політики,

що посідає провідне місце в системі наукових пошуків доктрини державного управління. Наразі найбільш змістовними напрямками таких пошуків є заходи стимулювання повернення вимушених переселенців та біженців в Україну, створення нових форм кооперації і бізнесу та стимулювання економічної активності з урахуванням потреб воєнного стану й повоєнного відновлення України. Окрему увагу приділено застосуванню морально-психологічних інструментів впливу на суспільну та індивідуальну свідомість у контексті формування стабільних, прогнозованих процесів реєміграції та реінтеграції населення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Державна міграційна політика як об'єкт державного управління завжди була актуальним напрямом наукових досліджень. В умовах воєнного стану, протидії збройній агресії РФ та відновлення національного суверенітету України врегулювання міграційних процесів набуло нового осмислення в роботах таких учених, як В. С. Грачук, С. Я. Довженко, Л. М. Івашова, Н. В. Карпінська, Ю. Кобець, Д. Красівський, Т. А. Крушельницька, О. В. Литвинчук, Т. Мадрига, Є. О. Носачов, К. Попович, М. В. Примущ, М. Септа, А. О. Сімахова, А. Ставицька, І. О. Церковний, Б. О. Чупринський, О. Й. Юрківський та інших.

Постановка завдання. Метою статті є вивчення актуальних потреб і визначення напрямів розвитку сучасної міграційної політики в Україні, а також механізмів її реалізації в умовах збройної агресії РФ проти України та нових геополітичних викликів для держави.

Виклад основного матеріалу. Міграційна політика держави становить окремий напрям державної соціальної політики, який має безпосередній вплив на процеси економічної активності та відновлення України. Людський ресурс будь-якої держави є найважливішим, водночас вичерпним ресурсом її розвитку. Суспільство формує горизонт потреб і цілей цивілізаційного розвитку держави, що визначає напрями її державної політики в усіх сферах. Економічно значущий вимір – інтелектуальний капітал, носіями якого є населення України, формує економічний потенціал, який визначатиме пріоритети розвитку України та її здатність долати кризи. Відтак державну міграційну політику розглядаємо не лише як набір інструментів впливу, а як потенціал для відновлення, збереження територіальної цілісності та суверенітету і подальшого цивілізаційного розвитку. У такому розумінні це не просто сфера владного

впливу, а сфера суспільних відносин, до яких повинні бути залучені держава, суспільство та територіальні громади, забезпечуючи різноманітність управлінських інструментів без розмивання відповідальності. Немоżliво в умовах протистояння збройній агресії РФ перекладати відповідальність за неефективну міграційну політику з державних інституцій на інших учасників суспільних процесів та населення. Відповідальність за якість життя населення у межах суспільного договору покладається на державу, відтак саме держава має створювати належні умови не лише для протидії внутрішнім, транскордонним та екстериторіальним міграційним процесам, а й для їх проактивного управління.

За науковими джерелами, державна міграційна політика має бути гнучкою, адаптивною та ефективною, враховувати потреби й інтереси внутрішніх і зовнішніх мігрантів, забезпечувати стабільність, економічний розвиток, соціальну інтеграцію та безпеку країни, створювати умови для повернення емігрантів і ефективного управління потоками [3, с. 5–6]. Водночас її ефективність за умов повномасштабної агресії РФ оцінюється з урахуванням надзвичайних і непередбачуваних чинників зовнішнього впливу. На думку А. О. Сімахової та І. О. Церковного, в умовах війни міграційні процеси є складним для публічного адміністрування об'єктом, а держава здебільшого діє адаптивно, реагуючи на виклики, що виникають [14, с. 62–63]. З огляду на те, що війна триває четвертий рік, держава має переходити до стратегічного режиму – розробляти програми мінімізації зовнішньої міграції та відтоку трудових ресурсів.

Важливою інституційною зміною стало створення Міністерства національної єдності України (Мінедності) шляхом перейменування та реструктуризації Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. Місія Мінедності – формування й реалізація державної політики національної єдності та спільного розвитку; підтримка громадян України, які покинули місце проживання внаслідок збройного конфлікту та/або окупації; сприяння реалізації їхніх прав і створення умов для добровільного повернення або інтеграції за новим місцем проживання [11]. Постанова КМУ від 24.01.2025 № 113 визначила головним завданням забезпечення прав і інтересів осіб, які виїхали за кордон, та створення умов для їх добровільного повернення або інтеграції в Україні [2]. Таке інституційне рішення варто розглядати як механізм владно-управлінської

реакції держави на зростання загроз, пов'язаних із міграційними процесами. Водночас, з огляду на публічні корупційні розслідування щодо керівництва Мінєдності, постало питання низької ефективності цього механізму. В результаті цього 21.07.2025 року Кабінет Міністрів України своєю постановою ліквідував Міністерство національної єдності шляхом приєднання функцій до Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України.

З іншого боку поява відповідного державного органу викликана об'єктивним погіршенням міграційної ситуації в Україні, що саме по собі створює низку негативних наслідків за ланцюговою реакцією, таких як падіння народжуваності, спадання економічної активності населення пов'язане із його відтоком, втрата трудових ресурсів та інтелектуального людського капіталу.

Повномасштабне вторгнення рф в Україну у 2022 році мало серйозні наслідки для міграційних процесів як у сфері виїзду за кордон, так і внутрішньої міграції. Ця подія спричинила значну активізацію переселенців, біженців та внутрішньо переміщених осіб, що призвело до значного зростання міграційних потоків, спрямованих з України до інших країн. Багато людей, стурбованих політичною нестабільністю та загрозою безпеки, вирішили шукати притулку та захисту за кордоном [4, с. 257–258]. Така ситуація знайшла підтвердження і в статистичній оцінці зовнішньої міграції за даними Державної прикордонної служби України та Державної служби статистики (рис. 1.).

Дані Державної прикордонної служби України (рис. 1.) демонструють, що в Україні не відбувається тотальна безповоротна міграція – виїзд громадян. Так, кількість осіб, що перетинають державний кордон збільшилась у порівнянні із довоєнним періодом майже на 30 %, але міграційні

процеси не мають кінцевого розриву відносин громадянства, однак недооцінювати негативні наслідки виїзду та постійного проживання українців у ЄС, що пов'язано із війною рф проти України не можна. Деякі вчені прямо вказують, що міграційна криза, яка виникла внаслідок війни в Україні, ставить гостро питання вирішення проблеми повернення українських біженців додому для повоєнної відбудови України.

Реалістична оцінка тих, хто повернувся або планує повернутися, є важливою для розробки політики й заходів щодо відновлення інфраструктури та соціально-економічного розвитку. Уже зараз реакція держави на таку ситуацію має охоплювати як превентивні правові механізми, так і ті, що дадуть змогу повернути осіб, які виїхали за кордон чи покинули своє місце проживання на тимчасово окупованій території, з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту чи тимчасової окупації частини території України [1, с. 28–29]. З такою оцінкою ситуації не можна не погодитись враховуючи розселення українців у країнах ЄС (рис. 2), що водночас створює економічні преференції приймаючим країнам.

Ці дані свідчать, що більшість українців компактно розселились в Німеччині, Польщі та Чехії (понад 2,6 млн вимушених мігрантів), що створює відповідні економічні преференції цим країнам враховуючи підвищений попит на ринку праці ЄС саме на українських працівників. При чому, на думку Д. Красівського, мова йде головним

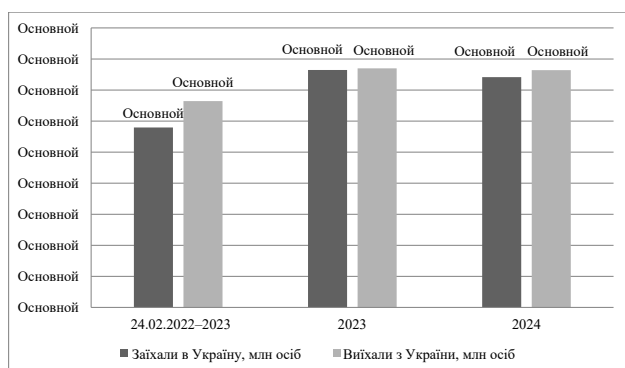


Рис. 1. Дані щодо перетину державного кордону громадянами України з початку війни рф проти України [8]

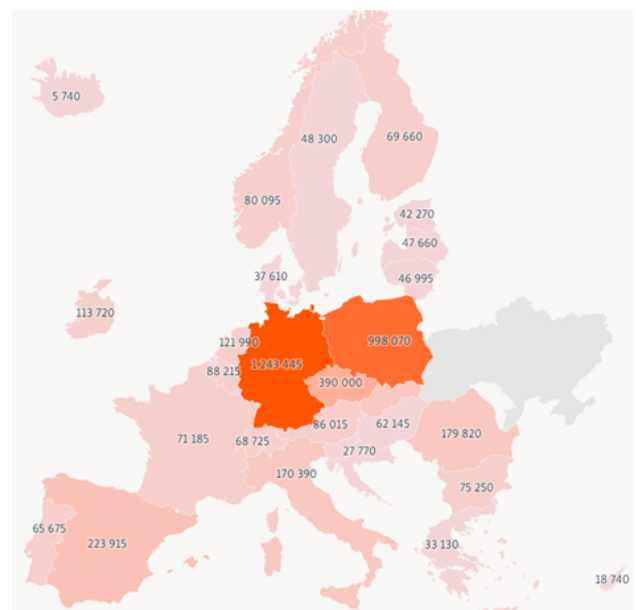


Рис. 2. Розподіл українських мігрантів після виїзду з України в наслідок вторгнення рф в Україну [13]

чином про те, що тенденції міграції є стратегічною загрозою для національної безпеки України, оскільки внаслідок відтоку населення та трудових ресурсів об'єктивним стає погіршення темпів подальшого інноваційного розвитку, внаслідок відтоку інтелектуального капіталу. В цих умовах відбувається зменшення наукового потенціалу України, що призводить до стагнації економіки, поглиблення кризових явищ у соціально-економічній сфері українського суспільства. Варто зауважити, що реалізація державної політики, навіть у контексті збереження «статус-кво», становить загрозу каскадного руйнування не лише кадрового потенціалу держави, а й національного загалом [65, с. 380–382]. Це свідчить про необхідність розробки нових механізмів державної міграційної політики спрямованих на формування системи заохочення повернення в Україну, а також створення більш стійких економічних зв'язків, метою чого є мінімізація розриву економічних зв'язків мігрантів з Україною. Мова йде про релокацію вітчизняного бізнесу в прикордонні з Україною регіон країн-членів ЄС, де б створювався механізм збереження податкового режиму України а отже зберігались податкові надходження в Державний бюджет Україною з фактичним витрачанням фінансових ресурсів на території країн-членів ЄС, що створювали для них відповідне збільшення надходжень в місцеві бюджети. Розробка подібних програм є цілком реальною враховуючи євроінтеграційні прагнення України та парафіювання Угоди між країною та ЄС.

Такий би механізм передбачав укладення двосторонніх угод між Урядами України та країн-членів ЄС, на прикордонних територіях яких тимчасово розміщувались релоковані вітчизняні бізнеси, а також двосторонніх угод між відповідними муніципальними утвореннями обох країн. Перші – міждержавні угоди – повинні передбачати вирішення питань оподаткування діяльності такого бізнесу з метою залишення за ним податкових зобов'язань перед бюджетом України та невикиненням таких перед бюджетом країни-члена ЄС, за винятком питань працевлаштування громадян ЄС. Крім того, міждержавними угодами повинен передбачатись обов'язок мінімального обов'язкового рівня валових витрат таких бізнесів на території країн-члена ЄС, що створювало б відповідні фінансові знаходження до їх місцевих бюджетів та економічну активність вже місцевого бізнесу. І звісно, міждержавним має бути формат вирішення питань податкових перевірок податковими органами обох країн. Що ж стосується

трансграничних угод про співробітництво, то тут мова повинна йти про врегулювання питань постійного переміщення працівників релаксованих підприємств між державними кордонами без створення додаткових складнощів чи навіть створення особливого режиму перетину державних кордонів з обмеженнями подальших переміщень в країнах ЄС чи за їх межі. Це б суттєво спростило проблеми доступу трудових ресурсів при розумінні обома Урядами тимчасовості таких заходів до завершення війни РФ проти України та відновлення довоєнного стану. Але для України це б суттєво зменшило ризики потенційної тривалої втрати економічних результатів від відтоку трудових ресурсів та носіїв інтелектуального капіталу. Крім того, такі тимчасові заходи надали б відповідний імпульс і для розвитку трансграничних територій в сусідніх державах, що б в свою чергу підвищило рівень двосторонніх відносин та поглибило економічне співробітництво в подальшій перспективі членства України в ЄС.

В такому контексті слушною видається і позиція деяких вчених щодо вирішення проблеми оптимізації використання трудового потенціалу з урахуванням регіональної специфіки, пов'язаної із міграційними процесами саме в прикордонних територіях. Західні регіони України мають аграрно-промислову спеціалізацію та значно низьку оплату праці робітників, характеризуються сезонним характером зайнятості населення. Тому Уряд повинен враховувати такі особливості та здійснювати стимулюючі й оптимізуючі заходи на перспективу для мінімізації негативних явищ, у тому числі створенням альтернативних місць праці, особливо в мовах збільшення випадків релокації бізнесу із більш заможних та промислово розвинутих східних регіонів України [5; 15, с. 117–118]. Тим більше під такий формат взаємодії вже закладене відповідне міжнародно-правове підґрунтя та створені необхідні механізми на рівні національних законодавств.

Так, на думку А. М. Білана та С. М. Мельничука саме ратифікація Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та ЄС, з іншої сторони, зумовила подальші кроки у вдосконаленні правових механізмів забезпечення державної міграційної політики України [1, с. 28–30]. Згідно з положеннями ст. 16 Угоди, співробітництво у сфері міграції, притулку та управління кордонами буде зосереджуватись на: подоланні причин виникнення міграції; спільному запровадженні ефективної та превентивної політики щодо боротьби

з нелегальною міграцією, незаконним переправленням нелегальних мі-грантів через державний кордон і торгівлею людьми; запровадженні всеохоплюючого діалогу з питань притулку, зокрема щодо практичних аспектів реалізації Конвенції ООН про статус біженців 1951 року, Протоколу щодо статусу біженців 1967 року та інших відповідних міжнародних документів, а також шляхом забезпечення поваги принципу «невислання»; правилах щодо доступу, забезпеченні прав та статусу осіб, яким надано доступ, гідному поводженні та інтеграції іноземців, які проживають на законних підставах [16]. Імплементация Угоди про асоціацію зумовила прийняття Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року [12]. Стратегія розглядає реалізацію міграційної політики як системне виконання сукупності завдань і заходів з метою досягнення визначених цілей у сфері міграції, відповідно до законодавства та з урахуванням загальноприйнятих міжнародних стандартів, зокрема щодо: запобігання нелегальній міграції, легальної міграції в Україну, міграції та мобільності населення України, міжнародного захисту, зміцнення інституційних можливостей удосконалення статистичного забезпечення.

Разом з тим, починаючи з 24.02.2022 року внаслідок вторгнення рф в Україну міграційні процеси були суттєво інтенсифіковані. Тому вказана в Стратегії проблема поглибилася активними бойовими діями, що створюють небезпеку для життя та здоров'я населення, руйнуваннями інфраструктури, житла тощо. Безумовно, міграційна криза, яка виникла внаслідок війни в Україні, ставить гостро питання вирішення проблеми повернення українських біженців додому для повоєнної відбудови України [18]. Але ще до повернення та реінтеграції біженців вже в новій Україні, в якій після війни більшість міст східної частини країни фактично повністю зруйновані, саме Стратегія державної міграційної політики України повинна передбачати заходи стимулюючого характеру для зупинення міграційних процесів шляхом активізації релокації внутрішньо переміщених осіб, які фактично є біженцями, в межах України.

В цьому контексті, оцінюючи ефективність міграційної політики Т. А. Крушельницька, Л. М. Івашова та С. Я. Довженко зауважують на тому, що вона, при належній консолідації і взаємодії інститутів державної влади і органів місцевого самоврядування, має бути включеною в склад загальної державної політики в умовах реальної війни з усіма її негативними соціально-економічними

та демографічними наслідками. Тоді таку міграційну політику можна розглядати одночасно як об'єкт і суб'єкт управлінського впливу на економічні процеси, у тому числі відновлення і розвиток економічного потенціалу держави в цілому. Тобто міграційна політика є інструментом розвитку (занепаду) та відновлення, і, одночасно, потребує управлінського впливу для стимуляції імміграції (за потреби) або приборкання масштабів еміграції. Суб'єкт-об'єктна дуалістичність міграційної політики є однією з ключових її особливостей, яка дозволяє розглядати її одночасно і як фактор впливу на динаміку демографічних показників, і як інструмент формування ресурсного забезпечення повоєнного відновлення і розвитку України [7, с. 30–31]. Такий висновок приводить нас до необхідності розуміння того, що ефективність державної міграційної політики напряму залежить від синергетичного ефекту дії не тільки заходів та механізмів пов'язаних із врегулюванням саме міграційних процесів, але і загальноекономічних, соціальних проблем. Це вказує на комплексності і одночасно на точковому впливі заходів державної міграційної політики, при чому таке взаємне поєднання має бути забезпечене узгодженими скоординованими діями органів центральної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування. Саме широке делегування повноважень останнім, на наше переконання суттєво підвищить якість конкретних заходів з регулювання міграційних процесів та подолання таких темпів міграції, які спостерігаються в Україні протягом всієї війни, що розв'язала рф.

Як вказують Б. О. Чупринський, В. С. Грачук та Н. В. Карпінська, недосконала міграційна політика в умовах воєнного конфлікту породжує низку проблем, що суттєво ускладнюють процес забезпечення прав і захисту біженців, найважливішою з яких є обмежений доступ до процедур отримання статусу біженця. Така ситуація призводить до тривалого очікування рішень щодо надання статусу, ускладнює виїзд за межі країни або повернення у випадку необхідності. Успішна міграційна політика вимагає комплексного підходу, який враховує не лише потреби біженців у нагоді, але й потреби та можливості приймаючого суспільства. Створення ефективних програм інтеграції, які сприяють адаптації та включенню біженців у нове соціальне середовище, є важливим кроком для досягнення сталої і позитивної динаміки міграційних процесів. Отже, завданням держави в умовах збройного конфлікту є не лише надання притулку, а й забезпечення основних

потреб біженців та умов для безпечного переміщення [17]. Цей висновок свідчить про те, що Україна повинна забезпечувати та гарантувати права власних громадян і при отриманні ними статусу біженців, що суттєво підвищуватиме довіру до держави та прагнення громадян повернутись після завершення війни. Також важливим є супровід міграції за кого держава повинна забезпечувати релокацію громадян із найбільш ризикових регіонів України через підвищення агресивності збройних атак РФ по цивільних об'єктах. Такими окремими механізмами можна вважати програми «Оселя», «Підтримка», державні виплати вимушено переміщеним особам тощо. Але всі ці заходи повинні набути суттєвого розширення, а проблема релокації та підтримки бізнесу повинна вирішуватись за більш активної взаємодії із органами місцевого самоврядування. Місцева влада повинна усвідомлювати, що релокація бізнесу в межах держави а не міграція трудових ресурсів за кордон створює необхідне підґрунтя для збереження економічного потенціалу країни, підвищенню її обороноздатності, а крім цього і активізації процесів територіального розвитку, які отримують нового стороннього імпульсу за рахунок вимушено переміщених осіб чи релокованого бізнесу.

Висновки. В умовах агресії РФ проти України державна міграційна політика набуває одночасно і суттєвих особливостей в її плануванні та практичному втіленні, і підвищеної значущості в контексті вирішення питань забезпечення національної безпеки та економічної стабільності в країні, де економіка та людські ресурси є запорукою перемоги в екзистенційній війні. Основними суттєвими проблемами державної міграційної

політики в таких умовах є об'єктивне збільшення кількості біженців, що виїжджають в ЄС та інші країни Світу, що пов'язано із ризиками їх повернення в майбутньому, а також суттєвим відтоком інтелектуального капіталу, носієм якого є мігранти та трудових ресурсів і потенційних військових. Окрім цих питань потребують вирішення питання захисту біженців за кордоном, створення умов для компенсації витрат пов'язаних із війною а також державними програмами фінансової та іншої підтримки. Говорячи про ефективність вітчизняної міграційної політики слід констатувати наявність двох трендів: збереження зв'язків громадянства із Україною переважно більшості біженців, що свідчить про їх потенційний намір повернення в повоєнну Україну, а також суттєва економічна підтримка та волонтерський рух в середовищі мігрантів спрямовані на потреби ЗСУ та підвищення обороноздатності нашої держави.

Одним із ключових напрямків підвищення ефективності державної міграційної політики нами вбачається впровадження механізму транскордонного співробітництва в контексті підтримки релокованого бізнесу та біженців на територіях країн-членів ЄС, сусідніх з територією України. Це збереже стійкі економічні зв'язки з Україною та надасть тимчасового імпульсу для економічного розвитку для країн-членів ЄС. Крім того, важливим є підготовка для повернення біженців, для чого держава повинна створити необхідні стимули економічного, соціального та морально-психологічного характеру особливо для тих мігрантів, які повертатимуться в Україну, але в інші регіони через тотальне руйнування їх попередніх ареалів життя.

Список літератури:

1. Білан А. М., Мельничук С. М. Державна міграційна політика України в умовах глобальних викликів: правові питання. *Вісник ЛДУВС ім. Е. О. Дідоренка*. 2023. № 2 (102). С. 24–36.
2. Деякі питання діяльності Міністерства національної єдності України : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2025 № 113. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/113-2025-%D0%BF#n10>
3. Калашнікова Л. В. Вимушена міграція українців в умовах війни: виклики та пошук компромісів. *Трансформація українського суспільства в цифрову еру* : матеріали Всеукр. круглого столу (м. Одеса, 25 березня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 4–8.
4. Кобець Ю., Мадрига Т. Державна міграційна політика України в умовах повномасштабного вторгнення. *Вісник Львівського університету*. 2023. № 48. С. 252–259.
5. Кожина А. В. Основні тенденції публічного управління сталим місцевим розвитком в Україні в умовах глобалізації. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. К. : ТНУ, 2017. Том 28 (67) № 1. С. 46–51.
6. Красівський Д. Міграційні процеси в Україні: загроза національній безпеці чи перспектива розвитку регіонів. *Наукові записки ІПІЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2023. № 3–4 (99–100). С. 374–385.
7. Крушельницька Т. А., Івашова Л. М., Довженко С. Я. Особливості міграційної політики як інструменту ресурсного забезпечення повоєнного відновлення і розвитку аграрного сектору України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 3 (42). С. 25–33.

8. Литвинчук О. В., Юрківський О. Й. Міграційні процеси в Україні: загрози в умовах російсько-української війни. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № 2 (104). С. 71–78.
9. Перетин державного кордону громадянами України. URL: <https://surl.lt/fxnzeh>
10. Примуш М. В., Носачов Є. О. Міграція та міграційна політика як предмет політичного дослідження. *Політичне життя*. 2025. Квітень. С. 75–80.
11. Про перейменування Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.12.2024 № 1366. URL: <https://surl.li/ukrvbd>
12. Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.07.2017 № 482-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80#>
13. Розселення мігрантів з України в країнах ЄС в період 24.02.2022–2024 роки. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/GPS_R17_returns_UKR.pdf
14. Сімахова А. О., Церковний І. О. Міграційні процеси в Україні в умовах війни: соціальний аспект. *Економіка, управління та адміністрування*. 2022. № 4 (102). С. 61–64.
15. Ставицька А., Попович К., Септа М. Актуальні аспекти міграційної політики України. *Галицький економічний вісник*. 2023. № 80 (1). С. 114–119.
16. 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 21.03.2014 № 984_011. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
17. Чупринський Б. О., Грачук В. С., Карпінська Н. В. Роль державної міграційної політики у забезпеченні прав і захисту біженців під час воєнного конфлікту. *Академічні візії*. 2023. № 26. URL: <https://surl.li/vkaqsf>
18. Forced migration and war in Ukraine. URL: <https://surli.cc/ycixdy>

Ivanova T. V., Kozhyna A. V. MECHANISMS OF UKRAINE'S MIGRATION POLICY UNDER WAR-TIME CHALLENGES AND THREATS

The article systematizes the key problems and trends of Ukraine's migration processes in 2022–2025 against the background of Russia's full-scale aggression and post-COVID trends. The dynamics of state border crossings by Ukrainian citizens since the beginning of the war are analyzed, showing an increase in migration activity without signs of "total irreversibility" the risks of a deepening migration crisis are outlined, including brain drain, declining demographic indicators, structural labor shortages, and reduced rates of innovation-driven development.

The article reveals the content and practical limitations of specific institutional and legal mechanisms of state migration policy (Strategy-2025; institutionalization of the Ministry of National Unity; instruments to support IDPs, population and business relocation). An analysis of selected mechanisms of Ukraine's state migration policy under current conditions is conducted.

Priorities for strengthening the state's governance capacity are proposed: 1) a shift from reactive crisis management to a strategic migration governance regime; 2) programs to incentivize the return and reintegration of refugees; 3) cross-border mechanisms for supporting relocated Ukrainian businesses in EU border regions while preserving fiscal ties with Ukraine; 4) expanded powers for local self-governments combined with unified national standards; 5) integrated socio-economic instruments (housing, employment, reskilling, communications).

The dual nature of migration policy is demonstrated – as both an object and a subject of governance – which necessitates a combination of comprehensive and targeted measures. It is argued that an effective configuration of mechanisms is possible only if synchronized with recovery and security policies, as well as with targeted incentives for migrants returning to other regions due to the destruction of their previous places of residence. The article assesses the prospects for the development of migration processes and the implementation of mechanisms for managing them and proposes directions for enhancing the effectiveness of Ukraine's state migration policy under current conditions.

Key words: state migration policy, migration processes, labor resources, refugees and reintegration, relocation of population and business, cross-border cooperation, intellectual capital.

Іоффе М. В.

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ЛІДЕРА В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

У статті розглянуто особливості розвитку цифрових компетентностей лідера в публічній службі. У стратегічних та концептуальних документах міститься визначення напрямів, за якими в Україні відбуватиметься цифровізація, та робиться акцент на тому, що варто формувати в населення знання, вміння та практичні навички, які передбачені цифровими технологіями. Розвиток сучасних цифровізаційних процесів у державі, широке користування органами публічної влади цифровими технологіями першочерговою вимогою ставлять відповідну цифрову компетентність людей, які зайняті на публічній службі. Вищезазначеними проблемами в нинішніх умовах окреслюються важливі наукові та практичні завдання, які має розв'язати українське суспільство.

Встановлено, що сутністю терміна «цифрова компетентність» є спроможність, якою володіє індивід і підґрунтям якої виступають знання, вміння і практичний досвід користування цифровими технологіями. Однак з'ясовано, що під поняттям «цифрова компетентність публічних службовців» треба розуміти певну сукупність, до якої входять знання, вміння, навички й цифровий етикет користування цифровими технологіями в публічній владі, що стосується й внутрішнього, й зовнішнього цифрового середовища фахової діяльності.

Беручи до уваги, що цифрові технології широко використовуються державними службовцями під час їхньої повсякденної управлінської діяльності, а також те, що розвиток сучасних ІТ-технологій набирає швидких темпів і вони стають все більш складними й різноманітними, набуває актуальності переконлива й нагальна потреба постійно підвищувати власну цифрову компетентність, якою мають володіти державні службовці, щоб ефективно втілювати цифрові зміни. Запровадити цифрові технології в управління персоналом у державній службі можна, якщо існуватиме адекватний, виважений нормативно-правовий супровід, а державні службовці пройдуть якісну кваліфікаційну підготовку й з успіхом та доцільністю користуватимуться можливостями, що відкриваються сучасними ІТ-технологіями, приміром, державні органи зможуть обмінюватися відомостями в електронному форматі; покращиться результативність та ефективність роботи, яку виконують державні органи; стане більш прозорою та відкритою інформація щодо людських ресурсів у органах державної влади та ін.

Ключові слова: публічна служба, публічні службовці, компетентність, цифрова компетентність, цифрова грамотність, цифровий етикет.

Постановка проблеми. Якщо зосередитися на нинішніх реаліях, в яких розвиваються цифрове суспільство й економіка, можна помітити, що на рівень ефективності роботи, яку здійснюють органи публічної влади в Україні, насамперед впливає відповідна кваліфікація кадрів, їхня цифрова компетентність. На сьогодні державою ухвалені відповідні концепції: Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України (окреслює необхідність вжиття заходів стосовно введення належних стимулів з метою цифровізаційного розвитку економіки, соціально-суспільної галузі, розуміння існуючих викликів та засобів розвитку цифрових інфраструктур, розвитку цифрових компетенцій, а також розкриває критичні

галузі та цифровізаційні проекти, стимулювання внутрішнього товарного ринку, застосування цифрових технологій тощо) [1], Концепція розвитку цифрових компетентностей, які декларують розвиток цифрових компетентностей (розкриває пріоритетні напрями та головні задачі щодо розвитку цифрових навичок та цифрових компетентностей, покращення суспільної цифрової грамотності, наприклад, працездатного населення, людей старшого віку, малозабезпечених сімей, спеціалістів соціальної сфери, людей з обмеженими можливостями тощо) [2]. Водночас схвалені Кабінетом міністрів Національна економічна стратегія на період до 2030 року [3] та Стратегія реформування державного управління України

на 2022–2025 роки [4] містять один із головних напрямів, на який орієнтовано розвиток, – необхідність побудувати ефективну цифрову сервісну державу. Завдяки тому, що були схвалення стратегії та концепції, відповідні нові нормативні акти, в яких йдеться про потребу цифровізувати українське суспільство й економіку, розвивати цифрову Україну, позитивно змінилося власне публічне управління. Але потрібно вирішити численні системні питання. На сьогодні проблема щодо необхідності розвивати й поглиблювати цифрові компетенції персоналом, задіяним в органах публічної влади, є актуальною, перебуває у відповідності до вимог, продиктованих сьогоденням, та обумовлює її дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували чимало науковців, серед яких: Ж. Андрійченко, Т. Близнюк, Н. Василенко, І. Конюкова, С. Кушнір, О. Майстренко, І. Матвеєнко, О. Матохнюк, Г. Панченко, О. Пархоменко-Куцевіл, Є. Сидоровська, К. Січкаренко та інші. Однак, на даний час, на нашу думку, доречним виступає розгляд необхідності розвивати цифрові компетентності осіб на державній службі в контексті втілення стратегії, спрямованої на те, щоб реформувати державне управління в країні та розвивати цифрову Україну.

Постановка завдання. Метою статті є визначення особливостей розвитку цифрових компетентностей лідера в публічній службі.

Виклад основного матеріалу. В тому, щоб цифровізувати діяльність, яку провадять органи, що представляють публічну владу, полягає одне з головних завдань, які ставить перед собою будь-яка країна, що розвивається, зокрема й Україна. Нині публічна влада, впроваджуючи цифрові технології в своїх органах, зможе реалізувати один із ключових пунктів її реформи. Крім того, уряд визнав цифровізацію ще одним інструментом, за допомогою якого в Україні можна подолати корупцію. Ефективно цифровізувати галузь публічного управління є можливим, якщо буде витримана ключова умова: має бути персонал з відповідною кваліфікацією, який володіє необхідною компетентністю: знаннями, уміннями й навиками, котрих вимагають цифрові технології. Проблематику, сконцентровану на тому, яким чином формується й розвивається цифрова компетентність осіб, що працюють в органах публічної влади, як вагомий елемент, завдяки якому забезпечується ефективне функціонування в період, коли стрімко розвиваються цифрові технології, тільки розпочинають науково досліджувати вітчизняні вчені, її необхідно вивчати додатково.

Насамперед під час дослідження проблеми, зосередженої на тому, як розвивається цифрова компетентність у публічному управлінні, з'ясуємо, яка суть вкладена в термін «цифрова компетентність». Проаналізувавши публікації вітчизняного й зарубіжного авторства, можна говорити, що йдеться про існування різного тлумачення цього поняття, залежно від того, якої позиції дотримується конкретний вчений, яка сфера досліджувалася.

Аналіз того, як трактують дефініцію «цифрова компетентність» у своїх працях вітчизняні й зарубіжні вчені, засвідчив, що в цьому понятті нерідко вбачають спроможність, якою володіє індивід і підґрунтям якої виступають знання, вміння і практичний досвід користування цифровими технологіями. На нашу думку, під поняттям «цифрова компетентність публічних службовців» треба розуміти певну сукупність, до якої входять знання, вміння, навички й цифровий етикет користування цифровими технологіями в публічній владі, що стосується і внутрішнього, й зовнішнього цифрового середовища фахової діяльності.

Варто зазначити, що в нашій країні вже більше десяти років існує та реалізується Програма розвитку лідерства, на якій ґрунтується процес зростання професійної компетентності публічної служби, удосконалення кадрового менеджменту та сталого розвитку лідерства. Із підписанням Угоди про асоціацію з Європейським Союзом, наша держава зобов'язалася в подальшому удосконалити згідно із європейськими стандартами систему підготовки і підвищення кваліфікаційного рівня спеціалістів, тобто «оволодіння державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування новими професійними компетентностями, європейським досвідом реформування адміністративного управління та державної служби, інструментами досягнення комплексності і системності в управлінні, досвідом попередження соціальних, політичних, економічних конфліктів та ризиків. Саме фахівці, яким властиві відповідні навички та знання для виконання завдань з реалізації державної політики, можуть забезпечувати проведення євроінтеграційних реформ та ефективно управління змінами» [5].

Василенко Н. та Матохнюк О. на основі проведеного кластерного аналізу, результати якого який дозволили їм здійснити автоматизацію навиків та виділити головні категорії, притаманні особистості в сучасних умовах, що характеризують лідерство. Найважливішими вважаються навички цифрової грамотності, які дозволяють розбиратися

у фактах, оприлюднювати інформаційні дані, розробляти та впроваджувати технології, а також розкривати достовірність осередків інформації тощо. Лідер повинен володіти вмінням розбирати інформаційні дані, підкреслювати тенденції та ухвалювати аргументовані рішення. Через це, на думку вчених, «цифрова грамотність формує здатність публічного управлінця ефективно доносити свої думки та ідеї до аудиторії в письмовій та усній формі; обробляти та представляти інформацію; розпізнавати надійні джерела інформації в цифровому середовищі. Особливе місце в цифровій грамотності займає медіаграмотність, під якою розуміємо такі навички та звички, які допоможуть критично сприймати повідомлення різних медіа, приймати активну й усвідомлену участь у житті медійного суспільства. В основі медіаграмотності перебуває модель, яка заохочує людей замислюватися над тим, що вони дивляться, бачать, читають» [6].

На думку І. В. Матвєєнко та Г. О. Панченко, цифрова компетентність державних службовців визначається як «динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, інших особистих якостей у сфері інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, що визначає здатність управлінця успішно соціалізуватися, провадити професійну управлінську діяльність, а також – подальше підвищення кваліфікації із використанням таких технологій» [8]. Тому необхідно розуміти, що цифрові компетенції публічних службовців виступають довгоочікуваним кваліфікаційним рівнем, що сприяє формуванню єдиної, ціннісно спрямованої, стабільної основи в процесі удосконалення системи публічної служби в майбутньому. Важливе значення у розвитку цифрових компетенцій має механізм формування та укладання державного контракту на підготовку та підвищення кваліфікаційного рівня публічних службовців, що вважається невід’ємною складовою удосконалення системи публічної служби і виконується навчальними установами, організаціями, які наділені правом надавати належні освітні послуги, не зважаючи при цьому на форму їх власності.

В наші дні цифрового розвитку при введенні інформаційних технологій у сфері публічного управління, чимало увагу необхідно акцентувати на можливості забезпечення якісного надання адміністративних послуг і введенню міжвідомчої взаємодії з документами. Так, на даний час можна спостерігати певні важні зміни стосовно використання інформаційних технологій публічними

органами влади, що є, відповідно, законодавчо закріплено.

Беручи до уваги новітні процеси перегляду комунікаційної стратегії між державою, бізнес сектором та населенням в контексті цифровізації, важливу роль відіграє цифровий етикет, що на думку науковців є «інноваційною складовою загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [10]. Цифровий етикет розкриває ціннісні пріоритети та правила для усіх учасників мережевої взаємодії на всіх її рівнях. При цьому важливими принципами його застосування є такі: «демонстрація позитивних відносин, субординація, симетрія, зручність та економія ресурсів, традиція, принцип домовленості, безпека» [11]. Проблематика цифрового етикету на сьогоднішній день набуває виняткової актуальності для учасників постіндустріального суспільства, передусім для представників публічних органів влади. Відтак, на нашу думку, під цифровим етикетом публічних службовців слід вважати певну сукупність норм та стандартів поведінки, обов’язкове дотримання яких дозволяє публічним службовцям належним чином організувати ефективний цифровий комунікативний процес у професійній діяльності.

Нині, із врахуванням нагальності питання, що полягає в необхідності розвивати цифрові компетентності, варто уважно дослідити механізми, за допомогою яких вони формуються й підвищуються. Як вважає К. О. Січкаренко, «до механізмів формування цифрових компетенцій у суспільстві належать: державні програми поширення цифрових компетенцій (створення освітніх інституцій, завданням яких є реалізація освітніх програм по набуттю цифрових компетенцій, сприяння самовдосконаленню громадян); перебудова системи середньої освіти (впровадження нового стандарту середньої освіти, який передбачає засвоєння цифрових компетенцій з самого початку навчання, використання цифрових технологій як основи навчального процесу; реорганізація системи університетської освіти (використання можливостей системи вищої освіти з метою формування нового підходу до отримання професії, підготовка нового покоління працівників до необхідності постійно самовдосконалюватись); інтенсифікація корпоративної освіти (постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників в приватному секторі є одним з вагомих чинників засвоєння цифрових компетенцій в суспільстві в цілому); створення навчальних платформ (використання

Інтернет-платформ для масового засвоєння цифрових компетенцій, їх оновлення, поширення інформації про появу нових технологій, актуальні навчальні курси); спонукання до оволодіння цифровими компетенціями на мікрорівні (оволодіння цифровими компетенціями може відбуватися і на рівні окремих компаній, організацій: якщо у приватному секторі економіки існує тренд на поширення цифрових технологій та їх засвоєння населенням, то це може мати і загальний суспільний ефект)» [13].

Водночас на думку Л. Матвейчука та П. Польового, «до комплексу механізмів формування цифрових компетенцій публічних службовців, на нашу думку, слід віднести:

1) нормативно-правовий – сукупність взаємопов'язаних законів, підзаконних актів, концепцій та стратегічних документів;

2) інституційно-організаційний – сформована ефективно функціонуюча система державного впливу на процеси формування та підвищення цифрової кваліфікації персоналу органів публічної влади;

3) матеріально-технологічний – цифрові державні платформи, інформаційно-аналітичні системи, комп'ютерне обладнання, цифрова інфраструктура комунікацій (зовнішніх та внутрішніх), цифрове робоче місце публічного службовця;

4) мотиваційно-кадровий – набір персоналу відповідно відомчих стандартів з врахування професійних цифрових компетентностей, оцінювання рівня знань, вмінь та практичних навиків публічного службовця, навчання персоналу роботи з цифровими технологіями, розвиток систем мотивації праці персоналу та використання мотиваційних механізмів щодо підвищення цифрової компетентності» [14].

Завдяки запропонованим механізмам може бути створене підґрунтя, на якому розроблятимуться відомчі нормативні документи щодо того, як формувати цифрові компетенції, котрими мають володіти особи, що працюють в органах публічної влади, та буде побудована основа для того, щоб вести подальші наукові дослідження проблематики, яка з цим пов'язана.

Отже, розвиток цифрових компетентностей лідерів у публічній службі відіграє критично важливу роль у процесі забезпечення ефективного розвитку держави в сучасних умовах. Це передбачає спроможність лідерів ефективно користуватися цифровими технологіями в процесі розв'язання

складних проблем, покращення адміністративних послуг та забезпечення відкритості та підзвітності. Водночас розвиток цифрових компетентностей лідерів у публічній службі відіграє велику роль в процесі підвищення ефективності та продуктивності (цифрові технології сприяють автоматизації буденних процесів, спрощенню комунікації та забезпеченню більш швидкого доступу до інформаційних даних, що своєю чергою підвищує ефективність самої роботи), покращення якості адміністративних послуг (цифрові інструменти забезпечують надання більш зручних, доступних та прозорих адміністративних послуг), забезпечення прозорості та підзвітності (цифрові технології забезпечують більшу відкритість у діяльності публічних органів та полегшення контролю за їх роботою), підтримки інновацій та розвитку (цифрові технології вважаються ключовим чинником для розвитку інновацій та введення сучасних рішень у різних сферах).

Висновки. Таким чином, на основі результатів дослідження можна прийти до висновку, що цифрові компетентності відіграють важливу роль у процесах, які формують нових лідерів в органах державної служби. Завдяки тому, що публічне управління переживає цифрові трансформації, з'явилася нагальна потреба покращувати саме цифрові компетентності, на чому акцентують: Стратегія, відповідно до якої реформується державне управління України, положення, на яких базується Національне агентство України з питань державної служби, завдання, які ставить перед собою Міністерство й комітет цифрової трансформації України, Концепція розвитку цифрових компетентностей. Необхідно й надалі розвивати інструменти, що допоможуть поліпшити процеси, під час яких відбувається оцінка та висуваються вимоги до того, яку цифрову компетентність повинні мати кандидати на отримання посади в державній службі; завдяки яким формуються короткострокові й довгострокові програми, за якими державні службовці опановуватимуть цифрову грамотність. У зв'язку з тим, що цифровізуються організаційні та інформаційні процеси державної служби, необхідно постійно розвивати лідерські (цифрові) компетентності, які допоможуть впроваджувати інформаційну систему управління людськими ресурсами HRMIS у структурах, які належать виконавчій владі, а також формувати нові погляди на професійний цифровий розвиток осіб на державній службі.

Список літератури:

1. 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 січня 2018 р. № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
2. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-%D1%80#Text>
3. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
4. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
5. Пархоменко-Кучевіт О. Реформування системи оцінювання державних службовців у контексті євроінтеграції України. *Вісник Національної академії державного управління*. 2009. Вип. 4. С. 29–34.
6. Василенко Н., Матюхнюк О. Структурно-компонентна модель розвитку лідерства в контексті професіоналізації публічної служби. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. 2023. Вип. 4. С. 58–64. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.09>
7. Кушнір С. П. Професійна компетентність державного службовця: сутнісно-понятійна характеристика та правове регулювання : дис. ... д-ра філософії : 081 / Національний університет «Одеська юридична академія», Одеса, 2021. 214 с.
8. Матвєєнко І. В., Панченко Г. О. Управління персоналом в системі державної служби України в умовах цифровізації. *Наукові перспективи*. 2022. № 9 (27). С. 157–170. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9\(27\)-157-170](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-9(27)-157-170)
9. Конюкова І. Я., Сидоровська Є. А. Цифровий етикет комунікативної культури XXI століття. *Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв*. 2021. № 1. С. 26–30. DOI: <https://doi.org/10.32461/2226-3209.1.2021.229542>
10. Андрійченко Ж. О., Близнюк Т. П., Майстренко О. В. Digital етикет та комунікації: тенденції та вимоги сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/983/941>
11. Січкаренко К. О. Поняття цифрових компетенцій та їх комунікаційна роль у сучасному суспільстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. С. 1–5.
12. Матвейчук Л. О., Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. № 2. С. 55–64. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/10>

Ioffe M. V. DEVELOPMENT OF DIGITAL COMPETENCES OF A LEADER IN PUBLIC SERVICE

The article examines the features of the development of digital competencies of a leader in the public service. Strategic and conceptual documents outline the directions of digitalization of Ukraine and emphasize the need to form knowledge, skills and practical skills of digital technologies among citizens. Modern processes of digitalization in the country, the active use of digital technologies in public authorities primarily require the appropriate digital competence of public servants. The above-mentioned problems are currently important scientific and practical tasks facing Ukrainian society.

The essence of the concept of “digital competence” is revealed, which should be understood as the ability of an individual, which is based on knowledge, skills and practical experience in using digital technologies. Instead, it is determined that the concept of “digital competence of public servants” should be considered as a combination of knowledge, skills, skills and digital etiquette for using digital technologies in public authorities in the internal and external digital environment of professional activity.

Given the high level of use of digital technologies in the daily management activities of civil servants, as well as the fact that modern IT technologies are becoming increasingly complex, diverse and developing rapidly, it becomes a compelling and urgent requirement to constantly improve the level of digital competence of civil servants in order to properly implement digital changes. The introduction of digital technologies into the process of personnel management in the civil service system is possible provided that there is adequate, balanced regulatory and legal support, as well as high-quality qualification training of civil servants who

will be able to successfully and appropriately use the opportunities offered by modern IT technologies, in particular: ensuring electronic exchange of information between state bodies; improving the performance and efficiency of state bodies; increasing the transparency and openness of information about human resources in state bodies, etc.

Key words: *public service, public servants, competence, digital competence, digital literacy, digital etiquette.*

Керекеша О. І.

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

МЕХАНІЗМИ РОЗВИТКУ ПОЛІТИЧНИХ ІНСТИТУТІВ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ: КЛЮЧОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ВИКЛИКИ

*У статті обґрунтовується необхідність глибокої та послідовної трансформації механізмів розвитку політичних інститутів України як визначального чинника наближення до стандартів Європейського Союзу. Проведений аналіз доводить, що досягнення відповідності *acquis communautaire* не обмежується формальним ухваленням законів, а вимагає переосмислення управлінської культури, підзвітності та прозорості державної влади, формування сталої правової традиції.*

Наголошується, що євроінтеграційний процес відбувається в унікальних умовах війни, політичної фрагментації та ресурсних обмежень. Цей контекст, з одного боку, прискорює ухвалення рішень і відкриває простір для швидких реформ, а з іншого – підвищує ризики формалізації змін, концентрації влади й відтермінування демократичних процедур.

Звертається увага на те, що цифровізація державного управління («Дія», відкриті реєстри, електронні сервіси) формує безпрецедентний рівень доступності послуг та підзвітності, проте без вбудованих механізмів контролю, захисту даних і незалежного аудиту алгоритмів вона може відтворювати старі практики в новій формі.

Зазначається необхідність запровадження об'єктивних індикаторів ефективності, посилення участі громадянського суспільства в ухваленні рішень, розвитку аналітичних центрів при органах влади, переходу від ситуативних рішень до політик, заснованих на даних і довгостроковій стратегії.

Обґрунтовується висновок, що відповідність європейським стандартам є не технічною операцією, а стратегічною зміною політичної культури. Доведено, що навіть у воєнний час глибинні реформи можливі за умови поєднання політичної волі, громадського контролю та системного використання європейського досвіду як дорожньої карти розвитку.

Ключові слова: євроінтеграція, інституційна адаптація, демократичні трансформації, механізми реформування, європейські стандарти врядування.

Постановка проблеми. Європейський вибір України визначив стратегічний напрям модернізації державності, але формальне проголошення курсу не гарантує реального наближення до стандартів ЄС. Політичні інститути залишаються вразливими до персоналізму, кадрових коливань і ситуативних компромісів, що гальмує сталість реформ. Війна посилила дилему: як зберегти демократичні процедури та водночас забезпечити ефективне управління в умовах кризи? Суспільний запит на прозорість і підзвітність дедалі зростає, але нормативна база часто не підкріплена практикою. Пошук дієвих механізмів трансформації потребує системного аналізу, адже лише комплексний підхід здатний зламати цикл декларативних змін та сформувати інституційну спроможність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику інституційного розвитку України

в контексті євроінтеграції висвітлено фрагментарно, що створює прогалини у комплексному баченні процесів [1]. Окремі аспекти використання європейських стандартів та модернізаційних практик досліджували такі науковці, як В. Литвин [2], О. Майборода [3], І. Кресіна [4], М. Кармазін [5], Т. Ковтун [6], Ю. Шевчук [7], С. Телешун [8], А. Сушко [9], О. Романюк [10], В. Яворський [11]. Їхні праці зосереджуються на модернізації політичної системи, антикорупційних інструментах, судовій реформі, цифровій трансформації, ролі громадянського суспільства. Їхні праці зосереджуються на модернізації політичної системи, антикорупційних інструментах, судовій реформі, цифровій трансформації, ролі громадянського суспільства. Водночас більшість досліджень аналізують окремі сегменти й рідко інтегрують їх у єдину концепцію інституційної адаптації до *acquis communautaire*, що ускладнює формування цілісної дорожньої

карти змін. Комплексне бачення цього процесу запропоновано у навчальному посібнику «Актуальні питання адаптації законодавства України до критеріїв ЄС» [12].

Постановка завдання. Метою цієї статті є виявлення та аналіз ключових механізмів розвитку політичних інститутів України у процесі євроінтеграції, визначення їх ефективності та формулювання практичних рекомендацій для посилення інституційної спроможності. Завдання дослідження полягають у трьох площинах: по-перше, концептуалізувати поняття політичного інституту в європейському нормативному полі; по-друге, простежити вплив *acquis communautaire*, війни та політичної конкуренції на трансформаційні процеси; по-третє, запропонувати індикатори оцінювання, що дозволять відрізнити реальні зміни від декларативних. Такий підхід забезпечує зв'язок теоретичних моделей із практикою реформ, створюючи підґрунтя для подальших наукових і прикладних досліджень.

Виклад основного матеріалу. Кожне дослідження політичних інститутів починається з уточнення того, що ми маємо на увазі під цим терміном. Чи є інститут лише формальною нормою, чи радше «живим механізмом», який утримує суспільство від хаосу? Ця подвійність задає рамку для подальшого аналізу. Українська політична традиція довгий час балансувала між формальністю законів та силою неформальних практик, наприклад патроналізмом (система, де політичні рішення приймаються не через інституції, а через особисту лояльність), персоналістськими мережами (неформальні групи, об'єднані навколо конкретної особи (олігарха, політика), які впливають на кадрові призначення, розподіл ресурсів, головування в парламенті), ситуативними коаліціями (тимчасові союзи між політичними силами, які виникають не на основі ідеології чи програми, а для вирішення конкретного питання). Європейська інтеграція вимагає розриву цього циклу та утвердження інституцій як стійких, передбачуваних структур, що забезпечують не тільки «право на папері», а й правову реальність [12].

Європейські стандарти, закріплені у документах Ради Європи та *acquis communautaire*, ґрунтуються на принципах доброго врядування: прозорість, підзвітність, інклюзивність, участь громадян [13]. Це не просто набір декларацій, а практичний інструмент вимірювання політичної якості. Чи здатні українські інститути надавати послуги громадянам швидко, чесно, передбачувано? Чи зберігають вони автономність від вузь-

когрупових інтересів? Такі питання підводять нас до інституціоналізму як методологічної оптики. Історичний інституціоналізм акцентує тяглість і «шрами минулого», нормативний на етичні стандарти та цінності, раціональний на логіку інтересів та стимулів [14]. Поєднання цих трьох підходів дозволяє уникнути редукції складних процесів до одного пояснення.

Після окреслення теоретичних рамок постає логічне запитання: у якому політичному та нормативному середовищі ці рамки реалізуються? Адже абстрактні моделі набувають сенсу лише тоді, коли їх порівнюють із конкретним курсом держави. Для України таким дороговказом стала євроінтеграція, що не зводиться до формальної декларації «руху на Захід», а створює детальний нормативний горизонт. Саме тут варто простежити, як положення Угоди про асоціацію та *acquis communautaire* задають темп і напрямок внутрішніх реформ.

Угода про асоціацію та Поглиблена і всеосяжна зона вільної торгівлі (ПВЗВТ) створили нормативний «коридор», у якому реформи перестають бути вибором політичної волі й стають обов'язком перед громадянами та європейськими партнерами. *Acquis communautaire* діє як своєрідний компас: він не диктує конкретний маршрут, але окреслює межі безпечної навігації [15]. Виборче законодавство, антикорупційні інституції, судова реформа, усі ці сфери відчутно «підтягуються» під стандарти ЄС.

Досвід показує, що євроінтеграція не є лінійним процесом. У кожному етапі виникає напруга між прагненням до швидкості та потребою у якості. Наприклад, зміни у виборчих правилах (від пропорційної системи з відкритими списками до оновлення процедур реєстрації партій) є водночас і технічним, і ціннісним питанням. Чи забезпечують вони справедливую конкуренцію? Чи захищають від тіньових впливів? Подібні дилеми показують, що імплементація норм ЄС це не тільки правова робота, а й переосмислення політичної культури.

Судова реформа, ініційована під тиском суспільства й партнерів, зруйнувала хибне уявлення про «європейськість» як про косметичний ремонт. Створення Вищої ради правосуддя, очищення суддівського корпусу, запровадження електронного декларування, все це не лише формальні кроки, а спроба переосмислити взаємодію держави та громадян. Невипадково саме тут найпомітніші конфлікти: старі практики чинять опір, нові правила вимагають не тільки закону, а й нової ментальності.

Окресливши інтеграційні рамки, неможливо зупинитися лише на їх описі: важливо зрозуміти, через які інструменти вони втілюються в реальність. Правові норми та політичні зобов'язання мають бути «перекладені» на щоденну управлінську практику. Звідси виникає потреба уважно розглянути конкретні механізми, що забезпечують трансформацію: від гармонізації законодавства до створення нових органів, від цифрових сервісів до процедурної прозорості. Саме аналіз цих інструментів дозволяє відрізнити декларативний прогрес від реального.

Нормативне оновлення залишається ключовим інструментом. Гармонізація законодавства із європейським правом, це процес не одномоментний. Вона охоплює не тільки основоположні акти, а й численні підзаконні документи, технічні регламенти, стандарти нагляду. У цьому сенсі правова трансформація набуває рис «мовчазної революції»: зміна формальних правил поступово змінює очікування та поведінку акторів.

Інституційне реформування матеріалізується у створенні нових органів і переформатуванні старих. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) стало символом спроби системно підійти до контролю декларацій та конфлікту інтересів [16]. Вищий антикорупційний суд (ВАКС) демонструє готовність запроваджувати незалежне правосуддя для «недоторканих» [17]. Оновлення Центральної виборчої комісії, посилення спроможності парламентських комітетів, це кроки до прозорішого політичного процесу. Але чи перетворилися ці інституції на справді автономних гравців, чи залишаються вони «залежними змінними» від політичних еліт? Це питання досі відкрите.

Цифровізація ще один каталізатор. Державний застосунок «Дія», відкриті реєстри, електронне урядування створюють безпрецедентний рівень доступу громадян до послуг [18]. Тепер оформлення документів, реєстрація бізнесу чи подання заяви на соціальну допомогу не потребують фізичної присутності та нескінченних черг. Але цифрова держава не є автоматично чесною: алгоритми можуть дублювати старі практики, якщо контроль і прозорість не інтегровані в саму архітектуру. Чи здатна цифрова інфраструктура стати інструментом справедливості, а не лише зручності? Це ключовий виклик наступного десятиліття.

Оцінка ефективності механізмів розвитку вимагає відмови від суто формального підходу «закон ухвалено – галочку поставлено». Декларативні зміни не дорівнюють реальному впливу.

Наприклад, антикорупційна стратегія виглядає переконливо на папері, але чи зменшила вона відчутно рівень корупційних практик на місцях? Емпіричні дані свідчать: прогрес є, але він нерівномірний, а інституційна культура опору зберігається. Звідси впливає спостереження: головне не стільки ухвалити норму, скільки зробити її частиною повсякденних дій.

Однак жоден механізм не працює у вакуумі. Реальність політичного життя нагадує мозаїку, де кожен крок уперед супроводжується силами інерції, кризами та непередбачуваними подіями. Україна переживає трансформацію в умовах війни, політичної конкуренції та обмежених ресурсів. Це підводить до необхідності критично оцінити бар'єри: від кадрового дефіциту та інституційної пам'яті до ризиків концентрації влади. Без чесного аналізу обмежень будь-яка модель розвитку залишиться ілюзією.

Війна стала парадоксальним фактором. З одного боку, вона прискорила деякі реформи: держава, опинившись під екзистенційною загрозою, змушена діяти швидко, позбавлятися баласту бюрократії, шукати гнучких рішень. З іншого боку, у кризових умовах зростає спокуса концентрувати владу, відкладати дискусії про баланс гілок влади, обмежувати контроль за витратами. Чи не стане надзвичайний стан нормою, що повільно витісняє демократичну процедуру? Це питання не може залишитися без уваги.

Політична воля, ось ще один критичний ресурс. Реформи, продиктовані лише зовнішнім тиском, рідко приживаються. Європейські партнери можуть запропонувати інструменти та фінансову підтримку, але реальну сталість забезпечує лише внутрішній запит суспільства. Коли еліти сприймають правила як тимчасові, а не як незворотні, інституційна якість лишається крихкою. Звідси підводить нас до висновку, що євроінтеграція це насамперед трансформація внутрішніх цінностей.

Інституційна слабкість проявляється в кадровому дефіциті, низькій аналітичній спроможності багатьох відомств, відсутності сталої традиції політичної відповідальності. Реформа державної служби, хоч і набрала обертів, досі стикається з опором «старих кадрів», інерцією мислення, браком системної підготовки управлінців. Чи достатньо точкових тренінгів і міжнародних проєктів, щоб змінити інституційну культуру? Очевидно, ні. Потрібна довгострокова стратегія формування професійної, мотивованої бюрократії.

Розуміння викликів відкриває простір для пошуку рішень. Якщо проблеми названі, то

логічним кроком стає формування дорожньої карти змін: які практики вже показали результат, що варто підсилити, а що переглянути. У цьому ракурсі перспективи розвитку політичних інститутів набувають конкретних рис: індикатори ефективності, посилення громадського контролю, розвиток аналітики та цифрових інструментів. Такий розділ не підбиває ризику, а пропонує шлях уперед.

Пошук рецепту для стійкого розвитку політичних інститутів неможливий без індикаторів ефективності. Вони мають відображати не тільки формальне виконання законів, а й якість послуг, рівень довіри громадян, швидкість і прозорість процедур. Лише регулярний, публічний моніторинг дозволить уникнути ілюзії прогресу.

Посилення ролі громадянського суспільства, це природний запобіжник проти відкату. В Україні ця роль стала очевидною під час Революції гідності, волонтерського руху, мережових ініціатив після 2022 року. Але участь громадян має перейти з площини протесту до фактору системного впливу, тобто до експертиз, дорадчих рад, аналітичних платформ при органах влади. Саме тут криється шанс перетворити «громадську енергію» на інституційну сталість.

Розвиток аналітичних центрів при державних структурах дозволить переходити від ситуативних рішень до політик, заснованих на даних. Коли законопроекти та регуляції ґрунтуються на якісному аналізі, а не на політичній доцільності, система стає менш вразливою до популізму. Чи можливо цього досягти швидко? Ймовірно, ні. Але почати необхідно вже тепер: кожне відкладене рішення посилює інерцію.

Інтеграція цифрових рішень у процеси ухвалення рішень це наступний етап. Якщо алгоритми можуть допомагати в аналітиці, прогнозуванні, перевірці процедур, то прозорість і ефективність зростають. Водночас варто подбати про етичний вимір: як уникнути дискримінації, захистити дані, запобігти маніпуляціям? Європейський досвід пропонує чіткі правила кібербезпеки, аудитів, етичних кодексів, а саме це орієнтир для українських реформаторів.

Нарешті, перспектива членства в ЄС це не абстрактна обіцянка, а «маяк», що освітлює шлях довгострокових перетворень. У цьому сенсі політичні інститути мають розглядатися не лише як «правові конструкції», а як жива система, що реагує на виклики, вчиться, помиляється, але посту-

пово наближається до стандартів, де громадянин не прохач, а рівноправний партнер держави. Чи готова Україна прийняти цю філософію до кінця? Це питання залишаємо відкритим, бо саме воно утримує дискусію в руслі пошуку, а не декларацій.

Підсумовуючи основний матеріал, важливо уникнути спокуси вважати отриманий аналіз «остаточним словом». Навпаки, викладені спостереження підводять нас до узагальнень, що відкривають дискусію про майбутнє політичних інститутів. Висновки мають зафіксувати головні тенденції й водночас поставити питання, які залишаються без однозначної відповіді, адже саме вони формують горизонт подальших досліджень і реформ.

Висновки. Підбиваючи підсумок, слід визнати: політичні інститути України нині перебувають у стані глибокої трансформації, що одночасно зумовлена європейським вектором та екзистенційними викликами війни. Нормативне оновлення, інституційна реформа й цифровізація створюють кістяк модернізованої державності, однак самі по собі вони не гарантують якості управління. Вирішальним чинником залишається внутрішня спроможність та сталість правил гри. Війна, хоч і стала каталізатором багатьох процесів, нагадала: надзвичайний стан не повинен витіснити демократичні процедури, а прискорення реформ потребує збалансованих запобіжників.

Це підводить до ключового спостереження: відповідність європейським стандартам не може бути лише технічним завданням. Йдеться про глибинну зміну управлінської культури, формування нових соціальних контрактів, посилення громадського контролю й розвитку аналітичної спроможності державних органів. Запровадження прозорих індикаторів ефективності, розбудова аналітичних центрів та інтеграція цифрових інструментів у процес ухвалення рішень здатні надати реформам довготривалу динаміку.

У цьому контексті перспектива членства в ЄС постає не як далекий символ, а як стратегічна мета, що визначає логіку внутрішніх змін. Чи зможе Україна перетворити «прагнення до Європи» на повноцінний стандарт життя і врядування? Це риторичне запитання залишає простір для подальших досліджень і водночас утримує суспільну увагу на головному, а саме на формуванні інституцій, спроможних забезпечити гідність, справедливість та стабільність.

Список літератури:

1. Трещов М. Україна на шляху до євроінтеграції: глобалізаційний контекст. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 3 (9). С. 215–235. DOI: 10.32689/2618-0065-2021-3(9)-215-235
2. Литвин В. Євроінтеграція України означатиме для нашої держави початок фактично нової історії. *Офіційний портал Верховної Ради України*. 2011. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Povidomlennya/50906.html> (дата звернення: 04.09.2025).
3. Майборода О. Політична модернізація в Україні: європейський вектор трансформації. *Політичний менеджмент*. 2020. № 1. С. 45–52.
4. Кресіна І. Європейські стандарти правової держави: імплементація в Україні. *Право України*. 2019. № 12. С. 12–19.
5. Кармазін М. Інституційна реформа в контексті євроінтеграції: виклики та перспективи. *Вісник НАДУ*. 2020. № 2. С. 33–41.
6. Ковтун Т. Цифрова трансформація державного управління: європейський досвід для України. *Ефективність державного управління*. 2021. № 4. С. 88–96.
7. Шевчук Ю. Роль громадянського суспільства у процесах європейської інтеграції України. *Гілея: науковий вісник*. 2022. № 168. С. 102–107.
8. Телешун С. Політична система України: модернізаційні виклики та європейські орієнтири. *Сучасна українська політика*. 2021. Вип. 72. С. 5–14.
9. Сушко А. Європейська інтеграція України: інституційні аспекти. Український інститут майбутнього. 2024. URL: <https://uifuture.org/publications/yevrointegraciya-ukrayiny-mozhlyvosti-chy-novi-problemy/> (дата звернення: 04.09.2025).
10. Романюк О. Судова реформа в Україні: європейський контекст. *Юридична Україна*. 2020. № 6. С. 21–27.
11. Яворський В. Антикорупційна політика України: європейські стандарти та національні реалії. *Вісник кримінології*. 2021. № 1. С. 59–66.
12. Добрянська Н. В., Горелова В. Ю., Пушкар О. А. Актуальні питання адаптації законодавства України до критеріїв ЄС : навч. посіб. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 544 с. ISBN 978-966-667-911-9.
13. OECD. The Principles of Good Governance. In: Governance at a Glance 2023 [Електронний ресурс]. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/governance/governance-at-a-glance.htm> (дата звернення: 04.09.2025).
14. Peters B. G. Institutional Theory in Political Science: The New Institutionalism. 4th ed. Cheltenham : Edward Elgar, 2019. 288 p.
15. Угода про асоціацію між Україною та Європейським Союзом : Закон України від 27 червня 2014 р. № 984-VII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011 (дата звернення: 04.09.2025).
16. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18> (дата звернення: 04.09.2025).
17. Про Вищий антикорупційний суд : Закон України від 7 червня 2018 р. № 2447-VIII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2447-19> (дата звернення: 04.09.2025).
18. Міністерство цифрової трансформації України. Дія – цифрова держава. Київ : Мінцифра, 2023. URL: <https://diia.gov.ua> (дата звернення: 04.09.2025).

Kereksha O. I. MECHANISMS FOR THE DEVELOPMENT OF POLITICAL INSTITUTIONS IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION: KEY TRENDS AND CHALLENGES

*The article substantiates the need for a profound and consistent transformation of the mechanisms for the development of Ukraine's political institutions as a decisive factor in approaching European Union standards. The analysis demonstrates that achieving compliance with the *acquis communautaire* is not limited to the formal adoption of legislation, but requires a rethinking of administrative culture, accountability and transparency of public authority, as well as the formation of a sustainable legal tradition.*

It is emphasised that the process of European integration is taking place under the unique conditions of war, political fragmentation, and resource constraints. This context, on the one hand, accelerates decision-making and creates space for rapid reforms, while on the other, it increases the risks of formalised changes, power concentration, and the postponement of democratic procedures. Attention is drawn to the fact that the digitalisation of public administration (such as “Diia”, open registers, and electronic services) is creating an unprecedented level of service accessibility and accountability; however, without embedded mechanisms of control, data protection, and independent algorithmic audit, it may reproduce old practices in a new form.

The necessity is noted of introducing objective indicators of effectiveness, strengthening the participation of civil society in decision-making, developing analytical centres within public authorities, and shifting from situational decisions to policies based on data and long-term strategy.

The conclusion is substantiated that compliance with European standards is not a technical operation but a strategic transformation of political culture. It is proved that even in times of war, profound reforms are possible, provided there is a combination of political will, public oversight, and the systematic use of European experience as a roadmap for development.

Keywords: *European integration, institutional adaptation, democratic transformations, reform mechanisms, European governance standards.*

Ковальов В. Г.

Університет митної справи та фінансів

Тестосєдов О. А.

Університет митної справи та фінансів

ІНТЕГРАЦІЯ КОНЦЕПТУ ДОБРОЧЕСНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА ПРАКТИЧНИЙ АСПЕКТИ.

У статті розглянуто місце, що займає концепція доброчесності в системі мотивації державних службовців. Доведено що вона виступає фундаментальною основою, та має безпосередній вплив через систему етичної поведінки та внутрішніх стимулів на результативність і підзвітність публічного управління. Встановлено, що доброчесність найповніше характеризується як схильність «чинити правильно», що передбачає здійснення комплексних етичних рішень на користь служіння загальному благу. Історичний розвиток цієї концепції проходив через ключові законодавчі ініціативи, зокрема Закон про реформу державної служби 1978 року, які заклали правові засади для етичних стандартів та механізмів підзвітності. Сучасні дослідження зосереджені на інтеграції доброчесності до ширших рамок корпоративного управління, формуванні етичної організаційної культури та запровадженні ефективних систем стимулів.

Досліджено теорію Public Service Motivation, яка демонструє, що працівники публічного сектору більше орієнтовані на внутрішні стимули – почуття призначення, визнання й можливості професійного розвитку – ніж на матеріальну винагороду. Емпіричні дані свідчать, що участь у розробці кодексів етики підсилює внутрішню мотивацію, а системні програми етичного навчання і винагородження сприяють формуванню доброчесної поведінки. В статті з'ясовано, що стійка корупція й токсична організаційна культура в Україні створюють системні перешкоди: політичний вплив, низька оплата праці, складна бюрократія та непрозорі кадрові практики демотивують чесних службовців і сприяють втраті кваліфікованих кадрів.

Мета статті теоретично обґрунтувати та емпірично проаналізувати взаємозв'язок доброчесності й мотивації державних службовців, а також запропонувати практичні рекомендації для зміцнення внутрішньої мотивації та етичних стандартів в українському публічному секторі. Результати свідчать про необхідність комплексного поєднання індивідуального розвитку моральних якостей (*moral exemplar*, етичне навчання) з реформами організаційної культури, прозорими механізмами відбору, оцінювання та конкурентним винагородженням.

Ключові слова: доброчесність, мотивація, публічна служба, Public Service Motivation, етичні кодекси, публічне управління, внутрішня мотивація, антикорупційні механізми.

Постановка проблеми. Концепція доброчесності в системі мотивації державних службовців виступає фундаментальною основою, що досліджує вплив етичної поведінки та внутрішніх стимулів на результативність і підзвітність публічного управління. Доброчесність, на нашу думку, найбільш повно можемо характеризувати як схильність «чинити правильно», і передбачає здійснення комплексних етичних рішень, які спрямовують державних службовців на служіння загальному благу. В умовах зростаючих завдань щодо забезпечення прозорості й етичності в діяльності органів влади ця концепція набуває особливої значущості,

з огляду на посилення викликів, зумовлених корупційними практиками та недоліками організаційної культури в державному секторі. Історичний розвиток доброчесності в держслужбі відбувався поступово, завдяки ключовим законодавчим ініціативам. Зокрема, Закон про реформу державної служби 1978 року заклали правові засади для встановлення етичних стандартів та механізмів підзвітності, що стали визначальними для подальшого вдосконалення норм професійної поведінки державних службовців. Наступні розширення функцій уряду протягом XX століття змінювалися й очікування до посадовців – зростає роль

персональної відданості служінню суспільству й відхід від орієнтації лише на індивідуальні вигоди.

Сьогодні дискусії зосереджені на інтеграції доброчесності до ширших рамок корпоративного управління: акцентується увага на формуванні етичної організаційної культури, розбудові дієвих механізмів контролю та запровадженні системи стимулів, що сприяють утвердженню високих стандартів поведінки серед держслужбовців. Одним із ключових напрямів досліджень є мотивація державної служби (МДС), яка підкреслює альтруїстичні й громадянсько-орієнтовані установки як вирішальні чинники дотримання етичних норм у професійній діяльності. Емпіричні дослідження свідчать, що працівники, для яких пріоритетним є суспільне благо, значно рідше вдаються до корупційних практик, порівняно з особами, орієнтованими виключно на зовнішні матеріальні винагороди. Водночас поширеність корупції та стійка токсична організаційна культура можуть суттєво гальмувати розвиток доброчесності, що обумовлює необхідність розробки комплексних заходів із підвищення етичної компетентності та вдосконалення системи внутрішнього моніторингу. Суперечливі погляди у науковому середовищі вказують на те, що традиційні моделі доброчесності недостатньо враховують багатофакторну природу мотивацій і системні перешкоди для етичної поведінки. У світлі прагнення урядів відновити суспільну довіру та підвищити ефективність надання публічних послуг особливого значення набувають програми системного етичного навчання, розвинутого лідерства і впровадження конкурсного відбору на основі заслуг із пріоритетом демотивуючих факторів для корупційних практик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації державних службовців привертає увагу дослідників уже понад півстоліття. Класичні теорії мотивації Абрахама Маслоу, Фредеріка Герцберга та Девіда Макклелланда підкреслюють необхідність урахування як матеріальних (заробітна плата, соціальний пакет), так і нематеріальних (визнання, відповідальність, можливості професійного зростання) чинників для забезпечення високої ефективності праці держслужбовців [1, с. 45]. Проте сучасні наукові дискурси дедалі більше зосереджуються на ролі внутрішньої мотивації, котра формується завдяки відчуттю власного призначення, причетності до суспільно значущих завдань та узгодженості особистих і організаційних цінностей [1, с. 47]. Одним із ключових чинників, що впливає на внутрішню мотивацію, є рівень

доброчесності публічних інституцій. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) визначає доброчесність як «послідовне дотримання сумлінних моральних принципів, цінностей, норм, законів і правил, а також стандартів поведінки» у публічному секторі [2, р. 17]. Емпіричні дослідження підтверджують, що висока доброчесність організаційної культури корелює зі зростанням довіри громадян до влади, зниженням рівня корупції та підвищенням якості державних послуг [3, с. 112; 4, р. 89].

Найновіші публікації акцентують увагу на інтеграції доброчесності в системи управління людськими ресурсами (HRM) та мотиваційні практики. Так, Маєр та інші виявили, що співробітники, які сприймають організаційні цінності як відповідні власним (зокрема чесності та справедливості), демонструють вищий рівень організаційної прихильності, задоволеності працею та внутрішньої мотивації [5, р. 1034]. У публічному секторі це проявляється через готовність службовців докладати зусиль для забезпечення прозорості конкурсів, неупередженості процедур та відсутності патерналістських практик. В своїх наукових розвідках Хуберт та Сікс пропонують враховувати показники етичної поведінки та дотримання принципів доброчесності в системах оцінювання ефективності держслужбовців, а також відповідно корелювати їх із механізмами матеріального й нематеріального винагородження [6, р. 56]. Ігнорування цих аспектів може призводити до демоти- вації чесних працівників і стимулювати пасивно-корупційну поведінку. Дослідження Ван дер Уола свідчать, що робота в середовищі з низьким рівнем доброчесності (корупція, байдужість, несправедливі рішення) значною мірою сприяє професійному вигоранню та високій плинності кадрів у держсекторі [7, с. 78]. Тому інтеграція етичних стандартів у мотиваційні стратегії є також інструментом утримання талановитих працівників.

В Україні актуальність теми підкріплюють дослідження О. Колесникова та В. Шаповала, які висвітлюють виклики мотивації та доброчесності в держслужбі в умовах воєнного стану й євроінтеграційних процесів [8, с. 32; 9, с. 15]. Автори наголошують на потребі глибшої інтеграції етичних принципів у кадрову політику, зокрема в системи оплати праці, кар'єрного зростання та визнання заслуг. Втім, досі не вироблено чітких рекомендацій щодо практичних механізмів впровадження принципів доброчесності в існуючі мотиваційні системи на різних рівнях державного управління, а також методик оцінювання впливу

таких підходів на індивідуальну і організаційну ефективність.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та емпіричний аналіз концепції доброчесності у контексті мотивації публічних службовців, а також розробка практичних рекомендацій щодо її зміцнення та підвищення мотивації в українській публічній службі.

Виклад основного матеріалу. Концепція доброчесності у публічному управлінні постає як багатозначне поняття, що еволюціонує від зовнішньої нормативної відповідності до глибинної внутрішньої цінності. На базовому рівні доброчесність трактують як невід’ємну складову діяльності посадової особи, що передбачає «чинити правильно, навіть коли ніхто не бачить» [10]. Цей підхід спирається на морально-етичні засади, які окреслюють межі поведінки держслужбовця, ґрунтуючись на принципах поваги до громадян та чесного розпорядження державними ресурсами [10]. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) виокремлює три ключові компоненти публічної доброчесності: нетерпимість до будь-яких проявів корупції, дотримання етичних норм і принципів у всіх аспектах суспільного життя та неухильне виконання законів [2, с. 7]. Більш широке визначення OECD трактує доброчесність як «послідовне узгодження та дотримання спільних етичних цінностей, принципів і норм для підтримки та пріоритетності суспільних інтересів над приватними інтересами в публічному секторі» [2, с. 7]. Співробітники Організації Об’єднаних Націй зобов’язані «дотримуватися найвищих стандартів ефективності, компетентності та доброчесності», при цьому під доброчесністю в UN Staff Regulations розуміють «бездоганність, неупередженість, справедливість, чесність і правдивість у всіх питаннях, що стосуються їхньої роботи та статусу» [11].

Феноменологічне дослідження, проведене Суріанто та Сушаріді, ідентифікувало вісім глибинних значень доброчесності з позиції самих публічних службовців: сумлінне виконання обов’язків; чесність у виконанні завдань; дисципліна та дотримання процедур і регламентів; послідовність між цінностями / принципами та поведінкою; справедливість; моральна мужність; приклад для підлеглих; утримання від зловживання посадою для власної вигоди [10, с. 8–9]. Ці визначення засвідчують зрушення від формального виконання норм до інтерналізації доброчесності як ключової особистісної та професійної

цінності. Така трансформація стає особливо актуальною в умовах невизначеності та обмеженого зовнішнього контролю, оскільки внутрішня мотивація гарантує стійкість етичної поведінки.

Значення доброчесності є вирішальним для підвищення довіри громадян до публічної служби, легітимізації державних інституцій та ефективного протидії корупції. Втрата довіри підриває соціальну й політичну стабільність, знижує результативність державних послуг та ускладнює залучення інвестицій. Отже, доброчесність є не лише етичною вимогою, а й критичним чинником стабільного розвитку держави.

Взаємозв’язок між доброчесністю та мотивацією є взаємопідсилюючим, проте в українському контексті він стикається зі значними системними перешкодами. Міжнародні дослідження свідчать, що розробка та впровадження кодексів етики публічної служби підвищують обізнаність працівників і зміцнюють їхню внутрішню мотивацію. Зокрема, експериментальні дані OECD підтверджують, що участь службовців у формуванні цих кодексів сприяє їхній емоційній прихильності до норм і стандартів поведінки, що, у свою чергу, підсилює готовність діяти доброчесно [2, с. 14].

Емпіричні дослідження демонструють, що мотиваційні практики – зокрема системне навчання, винагородження за етичну поведінку та створення сприятливого робочого середовища – істотно підвищують рівень доброчесності працівників. Так, Кім С., виявив, що задоволеність роботою корелює з такими аспектами доброчесності, як чесність, довіра та щирість, а етичне лідерство керівників створює модель для наслідування й посилює моральні установки персоналу [12, с. 710–715].

Водночас в Україні зовнішні системні фактори часто підривають цей позитивний механізм. Аналітичний звіт Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) показує: понад третина опитаних держслужбовців вважає, що політичні зв’язки є вирішальними для кар’єрного просування, а понад чверть – для уникнення дисциплінарних заходів; кожен п’ятий фіксує випадки використання посадового становища для отримання додаткових вигод, а кожен восьмий – незаконні чи неетичні вказівки від керівництва [13, с. 22–25]. Отже, хоча доброчесність і мотивація можуть взаємно підсилювати одна одну, системні перешкоди – політичний вплив, зловживання посадою та невідповідний рівень винагороди – створюють умови для зниження етичних стандартів і зростання корупції. Це підкреслює

необхідність комплексних інтервенцій: поєднання індивідуального розвитку доброчесності з реформами організаційної культури та управлінської практики, що мінімізують простір для зловживань і посилюють внутрішню відповідальність держслужбовців.

Позитивний вплив доброчесності на мотивацію публічних службовців, як правило може проявлятися під час участі службовців у розробці та впровадженні кодексів етики публічної служби сприяє підвищенню їхньої обізнаності з нормами поведінки та формуванню емоційної прихильності до цих норм, що, в свою чергу, зміцнює внутрішню мотивацію [2, с. 14].

Експериментальні дані свідчать, що системні програми етичного навчання, а також матеріальні й нематеріальні винагороди за дотримання принципів доброчесності істотно підвищують рівень етичної поведінки співробітників публічного сектора [12, с. 712–715]. Задоволеність виконаною роботою корелює з такими проявами доброчесності, як чесність, довіра й щирість. Публічні службовці з високим рівнем задоволеності роботою демонструють стійкішу орієнтацію на дотримання етичних стандартів навіть за відсутності зовнішнього контролю [12, с. 718]. Емпіричні дослідження підкреслюють роль *moral exemplar* – лідерів, які демонструють високі етичні стандарти власним прикладом, знижуючи готовність підлеглих до корупційних вчинків та підсилюючи їхню внутрішню мотивацію [7, с. 85–88].

Що стосується негативного впливу та викликів, що постають перед публічною службою то до них можемо віднести. Низька заробітна плата й невідповідна система заохочень. Утримання рівня зарплат нижче фактичних потреб призводить до зниження дисципліни, демотивації працівників і спонукає їх шукати можливості додаткових доходів нелегальними методами [13, с. 22–24]. Корупційна деморалізація. Спостереження за тим, що колеги отримують кар’єрні переваги завдяки хабарям чи кумівству, руйнує довіру до системи та спонукає інших службовців до імітації корупційної поведінки або до звільнення з держслужби [13, с. 25–27]. Зловживання дискреційними повноваженнями. Без належних контрольних механізмів делегування прав може призвести до особистісного збагачення дистанційованих посадовців замість просування суспільних інтересів [6, с. 78–81].

Показово що досить яскраво себе починає проявляти буферна функція доброчесності Внутрішня інтерналізація етичних цінностей здатна

пом’якшувати демотивуючий ефект корупції, дозволяючи службовцям виконувати обов’язки сумлінно навіть в несприятливому середовищі. Проте тривала дія негативних чинників – низька оплата, політичний тиск, надмірна бюрократія – рано чи пізно призводить до вигорання та відтоку доброчесних кадрів [7, с. 90–92]. Дослідження Transparency International Ukraine виявили, що відчуття безкарності є провідним психологічним стимулом до корупційних дій, а низька самооцінка і прагнення швидкого збагачення посилюють готовність діяти неетично [14, с. 40–43].

Все вище перелічене дає нам можливості виділити деякі системні проблеми мотиваційної системи в Україні. Недостатнє фінансування. Зарплати державних службовців часто не відповідають соціально-економічному стандарту, що суттєво демотивує працювати в публічному секторі [13, с. 22–24]. Бюрократичні обмеження. Надмірна регламентація та складні процедури знижують оперативність та викликають фрустрацію серед працівників [6, с. 85–86]. Політичний вплив. Кар’єрні призначення на ключові посади нерідко визначаються не кваліфікацією, а політичними зв’язками, що підриває довіру та мотивацію [13, с. 25–27]. Відсутність кар’єрних перспектив. Обмежені можливості професійного зростання демотивують молодих та амбітних фахівців. Низька прозорість і непослідовна оцінка. Нечіткі критерії оцінювання роботи та відсутність кореляції між результатами праці й заохоченнями посилюють недовіру до системи. Ці виклики вимагають комплексних інтервенцій: поєднання розвитку індивідуальної доброчесності з реформами організаційної культури, прозорими механізмами контролю та конкурентною системою винагородження.

Висновки та перспективи подальших досліджень в цьому напрямку. Дослідження концепції доброчесності в контексті мотивації державних службовців підтверджують її багатогранний характер та вирішальну роль у забезпеченні ефективного публічного управління в Україні. Доброчесність розглядають як інтегровану систему цінностей і норм, що охоплює нетерпимість до корупції, неухильне дотримання законів і етичних стандартів, сумлінність, дисципліну, справедливість і моральну мужність, а також здатність бути взірцем і утримуватися від зловживання посадовими повноваженнями [2, с. 14].

Теорії мотивації, зокрема класична модель Public Service Motivation (PSM), вказують, що працівники сектору публічних послуг значно більше

орієнтовані на внутрішні стимули – відчуття служіння суспільству, визнання й професійний розвиток – ніж на зовнішні винагороди [15, с. 368]. У той же час, хоча адекватний рівень заробітної плати є необхідним для запобігання демотивації, він не забезпечує тривалої відданості публічним цілям та високої продуктивності [15 с. 371]. Взаємозв'язок доброчесності й мотивації проявляється в тому, що участь службовців у розробці етичних кодексів підсилює їхню внутрішню прихильність до норм поведінки, а ефективні HR-практики – навчання, система визнання й сприятливе середовище – сприяють формуванню доброчесної поведінки [2, с. 16; 7, с. 85]. Проте в умовах України цей механізм гальмується системними перешкодами: стійкою корупцією, політичним впливом на кадрові призначення

та недосконалою системою матеріального заохочення. За даними НАЗК, понад 35 % держслужбовців вважають, що кумівство є ключем до кар'єрного зростання, а 20 % фіксують зловживання посадовим становищем для приватної вигоди [13, с. 22–24]. Психологічні дослідження ТІ Україна також підкреслюють, що відчуття безкарності й низька самооцінка стимулюють корупційну поведінку, що демотивує порядних працівників і призводить до втрати кадрів [14, с. 41].

Для стійкого підвищення доброчесності й мотивації в українському публічному секторі необхідно поєднати індивідуальні заходи (етичне навчання, розвиток *moral exemplar*) з реформами організаційної культури та прозорими механізмами кадрового відбору, оцінювання і винагородження.

Список літератури:

1. Maslow A. H. A the ory of human motivation. *Psychological Review*. 1943. Vol. 50. No. 4. P. 370–396. DOI: 10.1037/h0054346
2. OECD. Recommendation of the Council on Public Integrity. Paris : OECD Publishing, 2017. 24 p. URL: <https://www.oecd.org/gov/ethics/recommendation-public-integrity>
3. Transparency International. Global Corruption Report 2021: Integrity in Public Services. Transparency International. Berlin : Transparency International, 2021. 256 p.
4. World Bank. Integrity matters: enhancing governance in public sector organizations. Washington, DC : World Bank, 2020. 192 p.
5. Meyer J. P., Bañales J., Taylor M. The role of organizational values in employee motivation and commitment. *Journal of Public Administration Research and the ory*. 2020. Vol. 30. Iss. 4. P. 1032–1048. DOI: 10.1093/jopart/muz041
6. Huberts L., Six F. Linking integrity and performance: rewarding ethical behaviour in the public sector. *Public Money & Management*. 2022. Vol. 42. Iss. 1. P. 50–60. DOI: 10.1080/09540962.2021.1923456
7. Van der Wal Z. Corruption climate and employee burnout in public organizations. *International Review of Administrative Sciences*. 2023. Vol. 89. Iss. 1. P. 72–90. DOI: 10.1177/00208523221104567
8. Колесніков О. В. Мотивація та етичні стандарти державних службовців в умовах воєнного стану. *Вісник Київського університету*. 2021. № 3. С. 28–35.
9. Шаповал Ю. І. Інтеграція європейських практик етичного управління в реформу державної служби України. *Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 7. № 2. С. 12–20.
10. Suryanto I. R., Suhariadi F. The meaning of integrity among public officers: a phenomenology study. *Journal of Educational, Health and Community Psychology*. 2022. Vol. 11. № 4. P. 8467–8476. DOI: 10.12928/JEHCP.V11I4.24505
11. United Nations. Integrity and ethics: Module 13. Public integrity and ethics. *Vienna : United Nations Office on Drugs and Crime*. 2021. 32 p. URL: https://www.unodc.org/grace/uploads/documents/academics/Integrity_and_Ethics_Module_13_Public_Integrity_and_Ethics.pdf
12. Kim S. Public service motivation and ethical behaviour: evidence from the Republic of Korea. *Public Administration Review*. 2009. Vol. 69. № 5. P. 701–720. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2009.02034.x
13. Національне агентство з питань запобігання корупції. Звіт про результати опитування державних службовців щодо доброчесності та мотивації. Київ : НАЗК, 2022. 48 с. URL: https://nazk.gov.ua/report-2022_integrity
14. Transparency International Ukraine. *Psychological drivers of corruption in Ukraine: national survey report*. Київ : Transparency International Ukraine, 2022. 56 с. URL: <https://ti-ukraine.org/psychological-drivers-2022>
15. Perry J. L., Wise L. R. The motivational bases of public service. *Public Administration Review*. 1990. Vol. 50. № 3. P. 367–373. DOI: 10.2307/976618

Kovalov V. H., Testoyedov O. A. INTEGRATION OF THE CONCEPT OF INTEGRITY INTO THE MOTIVATION SYSTEM OF PUBLIC SERVANTS: THE ORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS

The article examines the role of the concept of integrity within the motivational system of civil servants. It demonstrates that integrity serves as a fundamental foundation and exerts a direct influence on the effectiveness and accountability of public administration through ethical-behaviour frameworks and intrinsic incentives. Integrity is most fully characterised as the propensity “to do what is right,” entailing the adoption of comprehensive ethical decisions in service of the common good. The historical evolution of this concept has unfolded through key legislative milestones – most notably the 1978 Civil Service Reform Act – which established the legal basis for ethical standards and accountability mechanisms. Contemporary research focuses on integrating integrity into broader corporate-governance frameworks, cultivating an ethical organisational culture, and implementing effective incentive systems.

The article further investigates the Public Service Motivation theory, which shows that public-sector employees are driven more by intrinsic motivators – such as a sense of calling, recognition, and opportunities for professional development – than by material rewards. Empirical evidence indicates that participation in the drafting of codes of ethics strengthens intrinsic motivation, and that systematic programmes of ethical training and recognition foster integrity-based conduct. It is also found that entrenched corruption and a toxic organisational culture in Ukraine create systemic barriers: political interference, low remuneration, cumbersome bureaucracy, and opaque personnel practices demotivate honest officials and contribute to the loss of skilled personnel. The aim of the study is to provide a theoretical justification and empirical analysis of the interrelationship between integrity and the motivation of civil servants, and to propose practical recommendations for bolstering intrinsic motivation and ethical standards in the Ukrainian public sector. The results underscore the need for a comprehensive approach that combines the individual development of moral qualities (e. g., moral exemplars, ethical training) with organisational-culture reforms, transparent selection and evaluation mechanisms, and competitive reward structures.

Key words: integrity, motivation, public servants, Public Service Motivation, ethics codes, public administration, intrinsic motivation, anti-corruption mechanisms.

Логоша В. В.

кандидат юридичних наук, юристконсульт

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ В СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Стаття присвячена розкриттю проблем в сфері державного управління забезпеченням енергетичної безпеки України в сучасних умовах. Визначено, що забезпеченням енергетичної безпеки виступає головним завданням функціонування національних урядів. Будь-яка держава обирає для себе галузь та стратегічні напрями державної політики в сфері забезпечення енергетичної безпеки, з огляду на власні національні інтереси. Тому регулювання в даній сфері значно відрізняється та залежить законодавства, системи державного управління та розвитку енергетичних ринків.

Загальновідомо, що в умовах сучасності енергетична безпека вважається найважливішим чинником для забезпечення економічної безпеки держави. Це пов'язано з тим, що дестабілізація діяльності енергетичної галузі може спричинити перебої в роботі виробництв, внаслідок чого може зменшити рівень конкурентоспроможності на вітчизняному та міжнародному ринку, що безумовно позначиться на соціальній сфері. Практика розвинутих країн свідчить, що гармонійно розвинуті енергетичні системи становлять міцне підґрунтя для стабільного економічного розвитку.

На даний час наша держава стикається з проблемою, пов'язаною із високою енергоємністю валового внутрішнього продукту, що підтверджує низький рівень конкурентоспроможності вітчизняної економіки. В свою чергу, це пов'язано із недостатньою енергоефективністю, фінансовою нестабільністю та низькою купівельною спроможністю населення. Програми розвитку, покликані підвищити енергоефективність держави, не тільки дозволять належним чином інтегруватися нашій економіці, а й знизити імпортозалежність енергетичних ресурсів. Тому, розв'язання проблем в сфері забезпечення енергетичної безпеки набуває пріоритетного значення для економічної стабілізації в Україні в найближчому майбутньому.

Встановлено, що проблеми державного управління забезпеченням енергетичної безпеки України пов'язані із фізичним руйнуванням енергетичної інфраструктури через російсько-українську війну, залежністю від імпорту окремих енергетичних ресурсів, недостатнім розподілом джерел енергії, високою зношеністю об'єктів, неефективною координацією між різними органами влади, а також недостатністю інвестицій у модернізацію та розвиток «зеленої» енергетики. При цьому вирішити вище наведені проблеми у сфері державного управління забезпеченням енергетичної безпеки України можна за рахунок модернізації та відновлення об'єктів енергетичної інфраструктури, розвитку відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та енергозбереження, забезпечення ефективного розподілу джерел постачання енергетичних ресурсів та зміцнення співробітництва з міжнародними партнерами.

Ключові слова: державне управління, енергетика, енергетична безпека, забезпечення енергетичної безпеки, проблеми, напрями вирішення.

Постановка проблеми. За умов сучасних глобальних та економічних випробувань забезпечення енергетичної безпеки набуває виняткової актуальності та значущості в якості складового елемента національної безпеки для нашої держави. Найбільш вираженою ця проблема є в сучасних умовах російської агресії, коли Україна наражається на різні виклики у енергетичному

секторі, що можуть спричинити серйозні наслідки для надійного та всебічного покращення становища країни. Дослідження даної проблематики володіє важливим теоретично-практичним значенням, адже його результати визначають здатність нашої держави ефективно подолати енергетичні виклики та зміцнити державу в умовах кризового періоду. Гарантування безперебійної

роботи енергосистем виступає ключовим елементом національної безпеки держави, а в сучасних воєнних умовах дана проблематика набуває ще більшої гостроти та складності.

Варто зазначити, що проблеми в шляхах забезпечення енергетичної безпеки України в сучасних воєнних умовах криються в її залежності від імпорту російських енергетичних ресурсів, що суттєво загрожує національній безпеці. Це передусім пов'язано з такими проблемами, зокрема макроекономічні виклики, недостатність енергетичних ресурсів при призупинення постачання зі сторони Росії, а також обмеженість розподілу джерел енергопостачання з огляду на геополітичне становище та недостатність ресурсів. Брак та неефективність відповідних стратегій та рішень стосовно розвитку вітчизняної енергетичної сфери та залучення зовнішнього фінансування у сферу альтернативної енергетики активізує дану проблему, становлячи небезпеку для стабільного розвитку держави.

На нашу думку, дане дослідження дасть можливість визначити визначальні аспекти вітчизняній енергетичної політики, виявити недоліки та визначити ключові вектори для забезпечення енергетичної безпеки держави в умовах російської агресії та геополітичних викликів. Актуальність дослідження випливає з потреби у розробці дієвих стратегій та заходів, спрямованих на зменшення імпортової залежності нашої держави та підвищення самостійності у даній сфері. Через це дослідження даної проблематики слід вважати істотним кроком на шляху до розробки стратегій, спрямованих на зміцнення енергетичної безпеки держави та забезпечення її стабільності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували такі науковці як В. Івкін, Я. Коваль, Т. Мельник, К. Наумчук, О. Острогляд, А. Путінцев, Г. Рябцев, О. Салюк-Кравченко, Т. Тростенюк та інші. Водночас, не дивлячись на великий масив напрацювань різними науковцями даної проблематики, існує чимало проблем в сфері державного управління забезпеченням енергетичної безпеки України, що потребує подальших досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є розкриття проблем в сфері державного управління забезпеченням енергетичної безпеки України в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу. Енергетичний сектор наділений ключовим значенням у забезпеченні національної безпеки та соціально-економічної стабільності. Її стабільна діяльність

лежить в основі для функціонування промислової, соціальної, транспортної сфер та зміцнення обороноздатності країни. В сучасних воєнних умовах в Україні, енергетичний сектор став головною ціллю країни-агресора, оскільки безперервно атакують електростанції, здійснюють кібератаки на диспетчерські системи, поширюється неправдива інформація та створюється штучна недостатність ресурсів. Такі багатоаспектні загрози не тільки ведуть до масштабних руйнувань, а й до дестабілізації управлінських процесів, зниження ефективності реагування країни на надзвичайні обставини, що в результаті загрожує енергетичній самостійності нашої держави. Ця ситуація потребує глибинного перегляду механізму державного управління забезпеченням енергетичної безпеки України.

Як зазначають О. Острогляд, К. Наумчук та Т. Тростенюк «на сучасному етапі розвитку України вищі органи державного управління включали забезпечення енергетичної безпеки у стратегії національної безпеки. Проте, політично-економічна ситуація в країні відкрила недоліки у державній політиці забезпечення енергетичної безпеки, особливо з точки зору ефективності та енергонезалежності, яка реалізувалася з часу отримання незалежності. Від моменту проголошення незалежності України було сформовано ефективну та цілісну державну політику у сфері енергетичної безпеки, втім підтримка належного рівня ускладнювалась завдяки декларативності та не узгодженості чинних законодавчих актів, а саме відсутності об'єктивного уявлення про реальний стан енергетичної безпеки та пріоритетних шляхів у подоланні загрозливих явищ, які виникають» [3, с. 62].

В сучасних умовах російської агресії по відношенню до нашої держави, забезпечення енергетичної безпеки набуло виняткової актуальності. Україна докладає чимало зусиль для створення самостійних енергетичних ринків, посилення співробітництва з країнами Європейського Союзу (ЄС) та іншими суб'єктами міжнародних відносин. Це виражається у реалізації відповідних норм ЄС у національне право, відновлення об'єктів енергетичної інфраструктури та залучення іноземного капіталу у розвиток енергетичної сфери. Успішне інтегрування нашої держави до енергетичної системи ЄС потребує також «розвитку інституційної спроможності та посилення ролі державних регуляторних органів. Незалежність регуляторів та їх здатність ефективно виконувати свої функції є ключовими для забезпечення

стабільності та прозорості ринку. Важливим аспектом є забезпечення відповідності національного законодавства європейським стандартам і нормам, що регулюють функціонування енергетичних ринків. Зміцнення енергетичної безпеки також пов'язане з розвитком відновлюваних джерел енергії» [6, с. 269]. Тому впровадження технологій відновлюваної енергетики дозволить зменшити парникові викиди, підвищити екологічну стійкість та розгалужити шляхи постачання енергії. Україна володіє суттєвим потенціалом у сфері «зеленої» енергетики, що відіграє важливу роль у забезпеченні енергетичної самостійності.

Варто підкреслити, що в сучасних умовах спостерігається недостатність традиційних підходів до управління енергетичною галуззю, що пов'язано з їхньою орієнтацією здебільшого на стабільне середовище в мирний період та розвитку ринку з поступовим впровадженням сучасних змін. Погоджуємося з думкою Я. Каваль, «система планування, управління ризиками, регулювання і контролю не передбачала дій у ситуаціях масових руйнувань, кібератак, цілеспрямованого тиску з боку держави-агресора чи системного дефіциту ресурсів. Багато елементів управління, таких як нормативно-правова база, стратегічні документи, кадрова політика та моделі взаємодії між органами влади, виявилися неготовими до функціонування в умовах надзвичайного стану, нестабільності та багатоаспектної загрози» [1, с. 366]. Так, «існуюча система управління енергетичною безпекою була надто централізованою, інертною до змін і недостатньо інтегрованою з системою національної безпеки, що обмежувало швидкість та ефективність реакції на кризи. Механізми стратегічного прогнозування виявилися не адаптованими до сценаріїв гібридної війни, де загрози мають мультифакторний, асиметричний характер. Крім того, державні інститути зіштовхнулися з браком ресурсів, технічного оснащення, цифрових інструментів та кваліфікованого персоналу, здатного оперативно реагувати на складні енергетичні виклики» [2, с. 48].

Через це з'являється об'єктивна необхідність у перегляді та глибокому оновленні підходів до системи державного управління забезпеченням енергетичної безпеки. Зокрема це потребує узгодження енергетичних стратегій з сферою безпеки й оборони; розвиток адаптивних систем реагування на надзвичайні обставини; введення новітніх цифрової системи управління даними; оновлення нормативно-правового забезпечення згідно із гібридними загрозами; зміцнення горизонталь-

них зв'язків між органами публічної влади, бізнесом і громадськістю; впровадження найкращого зарубіжного досвіду та засобів допомоги у сфері енергетичної безпеки.

В свою чергу, модернізація системи публічного управління забезпеченням енергетичної безпеки потребує підвищення ефективності роботи органів публічної влади. Це передбачає «розробку підходів до оцінки їхньої результативності, враховуючи глобалізаційні впливи та забезпечення сталого розвитку» [4, с. 67]. Відтак, удосконалення державного управління в енергетичному секторі вважається важливою передумовою для забезпечення енергетичної безпеки і збалансованого розвитку країни. Введення комплексного механізму управління, із врахуванням новітніх виклики дасть можливість підвищити ефективність діяльності енергетичної системи та її пристосування до мінливих умов.

Серед головних принципів державного управління забезпеченням енергетичної безпеки України варто виокремити: «захист національних інтересів, що передбачає пріоритет загальнодержавних інтересів під час оптимізації енергетичних балансів; енергетична самодостатність, відповідно до якої перевага віддається інтенсивному розвитку власної ресурсної й технологічної бази, передусім ширшому використанню низьковуглецевих джерел і технологій із найвищими коефіцієнтами перетворення енергії; диверсифікація, що передбачає, що національна економіка не повинна надмірно залежати від будь-якого джерела, маршруту чи постачальника енергетичних ресурсів і технологій; взаємозамінність ресурсів, відповідно до якої темпи споживання вичерпних ресурсів не повинні перевищувати темпи освоєння джерел їхнього заміщення; екологічна прийнятність, відповідно до якої розвиток паливно-енергетичного комплексу не має супроводжуватися випереджаючим зростанням його негативного впливу на навколишнє середовище; економічна ефективність, що передбачає максимізацію кінцевого прибутку від експлуатації природних ресурсів та економічно ефективну роботу всіх галузей паливно-енергетичного комплексу; раціональне використання, що передбачає пріоритет внутрішнього споживання ресурсу перед його експортом чи використанням як первинного енергоносія; баланс інтересів, що має на увазі рівне врахування інтересів виробників (постачальників) і споживачів паливно-енергетичних ресурсів» [5].

Беручи до уваги все вище зазначене, загальна мета державного управління забезпеченням енергетичної безпеки України має полягати

у формуванні здатності країни надійно та безпечно, економічно ефективно та екологічно прийнятно задовольняти усі існуючі суспільні потреби в енергетичних ресурсах, забезпечувати збалансований розвиток економіки і відстоювати національні інтереси незважаючи на вплив зовнішніх та внутрішніх факторів. Тому з метою вирішення всіх існуючих проблем в сфері державного управління забезпеченням енергетичної безпеки України в сучасних умовах необхідно законодавчо закріплювати антикризове управління як системну функцію; розробити стратегічні плани поствоєнного відновлення енергетичного сектору; активізувати цифровізацію державного управління в сфері енергетики; гарантувати фінансову стабільність відновлення за допомогою міжнародних механізмів. Це сприятиме не тільки подоланню поточних кризових викликів, але й створенню нового, більш стійкого і гнучкого енергетичного управління. Через це, держава мусить докласти чимало зусиль для переходу від здебільшого реактивного до проактивного механізму управління енергетичним сектором.

Висновки. Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що проблеми державного управління забезпеченням енергетичної безпеки України пов'язані із фізичним руйнуванням енергетичної інфраструктури через російсько-українську війну (масштабні знищення та пошкодження об'єктів енергетичної інфраструктури в результаті військових дій суттєво знижують стабільність енергетичної системи), залежністю від імпорту окремих енергетичних ресурсів (попри володіння власними ресурсами, Україна певним чином залежить від імпорту паливно-енергетичних ресурсів, що робить її вразливою до впливу зовнішніх чинників), недостатнім розподілом джерел енергії (недостатній розвиток відновлюваної енергетики та залежність від окремих видів палива знижують гнучкість вітчизняної енергетичної системи), високою зношеністю об'єктів (більшість об'єктів вітчизняної енергетичної інфраструктури є застарілими та має високий рівень фізичного та морального зносу, що вимагає стабільних інвестицій у їх оновлення та удосконалення), неефективною координацією між різними органами влади (брак чіткої координації між різними державними органами, які несуть відповідальність за забезпечення енергетичної безпеки, може викликати дублювання функцій), а також недостатністю інвестицій у модернізацію

та розвиток «зеленої» енергетики (брак інвестицій у нові проекти, удосконалення наявних потужностей та розвиток відновлюваних джерел енергії можуть певним чином обмежувати можливості забезпечення енергетичної самостійності та безпеки).

При цьому вирішити вище наведені проблеми у сфері державного управління забезпеченням енергетичної безпеки України можна за рахунок модернізації та відновлення об'єктів енергетичної інфраструктури, розвитку відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності та енергозбереження, забезпечення ефективного розподілу джерел постачання енергетичних ресурсів та зміцнення співробітництва з міжнародними партнерами. Важливу роль при цьому відіграє також і розробка та впровадження ефективної державної політики у енергетичній сфері, що охоплює регулювання споживання, моніторинг ресурсів та стимулювання учасників ринку. Розглянемо ці напрями детальніше:

1. Модернізація та відновлення об'єктів енергетичної інфраструктури потребує відновлення пошкоджених інфраструктурних об'єктів (пріоритетом повинно бути відновлення об'єктів енергетичної інфраструктури, що зазнали пошкоджень в результаті воєнних дій, для забезпечення стабільного енергопостачання), а також модернізацію обладнання (потрібно модернізувати паливно-електричні печі та інші види енергетичного обладнання з метою підвищення його ефективності та зменшення втрат енергії).

2. Розвиток відновлюваної енергетики передбачає зростання питомої ваги відновлюваних джерел енергії (зростання використання сонячної та вітрової енергії виступає ключовим напрямком в контексті зниження залежності від традиційних джерел енергії) та відновлення зеленої енергетики (активне відновлення та розвиток вітрових та сонячних електростанцій з метою забезпечення енергетичної самостійності).

3. Підвищення енергоефективності та енергозбереження вимагає регулювання енергоспоживання (введення систем для регулювання споживання енергетичних ресурсів від виробництва до кінцевого споживання) моніторинг використання ресурсів (безперервний моніторинг споживання енергетичних ресурсів для виявлення та усунення неефективності), а також підвищення мотивації (стимулювання учасників ринку до економного витрачання ресурсів шляхом реалізації відповідних заходів та мотиваційних програм).

4. Забезпечення ефективного розподілу джерел постачання енергетичних ресурсів потребує зниження залежності від одного джерела (диверсифікація паливно-енергетичного балансу за рахунок залучення різних джерел енергії) та використання біопалива (розширення використання біопалива в якості альтернативного джерела енергії).

5. Зміцнення співробітництва з міжнародними партнерами, зокрема залучення міжнародного

сприяння та обмін досвідом (запозичення успішного світового досвіду в сфері управління енергетичною безпекою).

На нашу думку, впровадження всі вище наведені заходів дозволить здійснювати ефективне державне управління забезпеченням енергетичної безпеки України, що позитивно позначиться як на розвитку самої галузі, так і збалансованого розвитку держави в цілому.

Список літератури:

1. Коваль Я. С. Державне управління енергетичною сферою в умовах гібридної війни: стратегічні підходи та інструменти. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. 2025. № 24. С. 362–372.
2. Мельник Т. В. Інституційні засади управління енергетичною безпекою в умовах війни. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 6. С. 44–53.
3. Острогляд О. В., Наумчук К. М., Тростенюк Т. М. Стан державного управління енергетичною безпекою України. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2024. Випуск 1. С. 60–66.
4. Путінцев А. В., Івкін В. І. Сучасні аспекти розвитку публічного управління в контексті енергетичного сектору. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. № 3. С. 65–70.
5. Рябцев Г. Л. Пріоритети сучасної енергетичної політики. URL: <https://surli.cc/scqkha>
6. Салюк-Кравченко О. О. Механізми забезпечення енергетичної безпеки в Україні: виклики та перспективи. *Наукові перспективи*. 2024. № 8. С. 266–275.

Lohosha V. V. PROBLEM ASPECTS IN THE SPHERE OF STATE MANAGEMENT OF ENSURING UKRAINE'S ENERGY SECURITY IN MODERN CONDITIONS

The article is devoted to revealing the problems in the sphere of state management of ensuring Ukraine's energy security in modern conditions. It is determined that ensuring energy security is the main task of the functioning of national governments. Any state chooses for itself the industry and strategic directions of state policy in the sphere of ensuring energy security, taking into account its own national interests. Therefore, regulation in this area differs significantly and depends on the legislation, the system of state management and the development of energy markets.

It is well known that in modern conditions, energy security is considered the most important factor for ensuring the economic security of the state. This is due to the fact that destabilization of the energy sector can cause disruptions in the work of production, which can reduce the level of competitiveness in the domestic and international markets, which will certainly affect the social sphere. The practice of developed countries shows that harmoniously developed energy systems constitute a solid foundation for stable economic development.

Currently, our state is facing a problem associated with the high energy intensity of the gross domestic product, which confirms the low level of competitiveness of the domestic economy. In turn, this is associated with insufficient energy efficiency, financial instability and low purchasing power of the population. Development programs designed to increase the energy efficiency of the state will not only allow our economy to properly integrate, but also reduce import dependence on energy resources. Therefore, solving problems in the field of ensuring energy security is of priority importance for economic stabilization in Ukraine in the near future.

It has been established that the problems of state management of ensuring the energy security of Ukraine are associated with the physical destruction of the energy infrastructure due to the Russian-Ukrainian war, dependence on imports of certain energy resources, insufficient distribution of energy sources, high wear and tear of facilities, ineffective coordination between various authorities, as well as insufficient investment in the modernization and development of "green" energy. At the same time, the above problems in the sphere of state management of ensuring the energy security of Ukraine can be solved by modernizing and restoring energy infrastructure facilities, developing renewable energy, increasing energy efficiency and energy saving, ensuring the effective distribution of energy resource supply sources, and strengthening cooperation with international partners.

Key words: state management, energy, energy security, ensuring energy security, problems, directions of solutions.

Матченко А. В.

Університет митної справи та фінансів

Шевченко Н. І.

Університет митної справи та фінансів

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ ЯК СКЛАДОВА ДОБРОЧЕСНОСТІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

В статті розглянуто поняття «гендерна рівність», та встановлено, що найбільш повно йому відповідає «рівні права, обов'язки та можливості жінок і чоловіків, а також дівчат і хлопців, із урахуванням їхніх специфічних потреб у всіх сферах суспільного життя». З'ясовано, що згідно з класифікацією UN Women, гендерна рівність не передбачає уніфікації ролей, а забезпечує справедливий розподіл ресурсів і можливостей незалежно від статі, що сприяє повноцінній участі обох гендерів у продуктивній та репродуктивній діяльності. У статті розкрито, що інтеграція принципів гендерної рівності в системі доброчесності державного управління створює передумови для збалансованого представництва та інклюзивних процесів прийняття рішень. З'ясовано, що у своєму Integrity and Ethics Framework Комісія державного сектору штату Вікторія виокремлює три взаємопов'язані складові: результати, сфери доброчесності та основи, усі з яких закликають до впровадження інклюзивних практик та врахування гендерних аспектів. Підтримка збалансованого представництва гарантує врахування різноманітних потреб громадян, що підвищує довіру до інститутів.

В статті розкрито підхід intersectionality, що гендерна нерівність взаємодіє з іншими формами дискримінації (расовою, класовою, віковою), створюючи багатовимірні бар'єри для реалізації прав. Тому посилення доброчесності в державній службі потребує політик, які ураховують перехресність ідентичностей та захищають найуразливіші групи. Для цього рекомендується діяти в усіх семи сферах Integrity and Ethics Framework: етична поведінка, прозорість, підзвітність, компетентність, лідерство, взаємодія та інновації. Під час роботи над висновками було встановлено, що узгодження з принципами гендерної рівності передбачає гендерно-чутливе бюджетування, менторські програми та умови для просування жінок і системи моніторингу гендерного балансу в кадрових рішеннях. Впровадження таких заходів знижує корупційні ризики та сприяє стійкому розвитку публічного управління.

Ключові слова: гендерна рівність; доброчесність; боротьба з корупцією, публічне управління, етична поведінка.

Постановка проблеми. Незважаючи на загальне визнання доброчесності як базового принципу ефективного публічного управління, сучасні системи забезпечення етики й прозорості частково ігнорують вплив гендерних дисбалансів на якість прийняття рішень та довіру громадян. Жінки й досі недостатньо представлені на керівних посадах, обмежені «скляною стелею», нерівномірним розподілом професійних і сімейних обов'язків та системними упередженнями в кадрових процесах. При цьому традиційні підходи до доброчесності не враховують перехресність гендерної нерівності з іншими формами дискримінації, що створює багатовимірні бар'єри для реалізації прав уразливих груп. Відсутність гендерно-чутливих бюджетних механізмів, програм підтримки лідерства та

моніторингу балансу статей ускладнює досягнення справедливого представництва та послаблює ефективність антикорупційних ініціатив. Тому актуальним завданням є перегляд і доповнення існуючих систем доброчесності через інтеграцію гендерної перспективи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проведений аналіз наукових досліджень та публікацій підтверджує, що гендерна рівність є одним з основоположних, ключових елементів доброчесності в системі публічної служби, сприяючи справедливості, прозорості, відкритості та ефективності управління. В Україні прогрес у цій сфері помітний, але гендерна асиметрія, стереотипи та недостатня імплементація кращих світових напрацювань політик залишаються помітним

викликами. Воєнний стан, та наслідки не спровокованої збройної агресії російської федерації додає нових аспектів, змінюючи гендерні ролі, але потребує додаткових зусиль для забезпечення рівності. Міжнародний досвід (Європейська комісія, OECD, UN Women) вказує на необхідність системного підходу, включаючи гендерний мейнстрімінг і навчання. Для України рекомендуються посилення моніторингу, гендерно чутливі бюджети та програми підтримки жінок у керівних ролях.

Гончар М. П. у своїй роботі аналізує вплив воєнного стану в Україні на гендерні ролі. Автор зазначає, що війна сприяла залученню жінок до традиційно «чоловічих» сфер, таких як безпека та оборона, але водночас посилила гендерні стереотипи, зокрема через нерівномірний розподіл сімейних обов'язків. Це створює нові виклики для доброчесності, оскільки гендерна нерівність може знижувати ефективність прийняття рішень у кризових умовах [1]. Цікавим на нашу думку є висновки Європейської комісії у звіті “Gender Equality in Public Administration in the EU” підкреслює, що гендерна рівність у публічній службі є передумовою ефективного врядування. Документ аналізує представництво жінок на керівних посадах (лише 41 % у країнах ЄС у 2022 році) та наголошує на необхідності гендерно чутливих політик для зменшення дискримінації та підвищення прозорості. Звіт рекомендує впровадження гендерного мейнстрімінгу та регулярних гендерних аудитів [2]. Мацюк В. С. з колективом авторів у монографії досліджує, як децентралізація в Україні впливає на гендерну рівність у місцевих органах влади. Автори приходять висновку, що децентралізація відкриває можливості для залучення жінок до управління, але брак гендерно чутливих бюджетів і навчальних програм перешкоджає цьому. Доброчесність розглядається як комплексний принцип, що включає гендерну справедливість [3]. Також особливій уваги вимагає робота Мельник О. В. де аналізується нормативно-правову базу України, зокрема Закон «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків». Автор підкреслює, що гендерна політика в Україні залишається формальною через недостатню імплементацію та низьку гендерну обізнаність державних службовців. Рекомендується посилення навчання та моніторингу [4]. OECD у звіті “Gender Equality in Public Life” акцентує на важливості гендерного мейнстрімінгу та лідерства жінок у публічному управлінні. Документ зазначає, що країни з вищим рівнем гендерної рівності демонструють нижчий рівень корупції та вищу довіру до державних

інститутів. Рекомендації включають гендерно орієнтоване бюджетування та квоти для жінок на керівних посадах [5]. Стіверс С. у своїй роботі розглядає гендерну рівність як етичний імператив. Авторка підкреслює, що гендерна асиметрія в публічній службі призводить до незбалансованих управлінських рішень, що знижує доброчесність. Вона пропонує інтеграцію гендерної перспективи в усі аспекти управління, включаючи підбір персоналу та оцінку ефективності [6]. UN Women у звіті “Women’s Representation in Public Administration” наводить глобальні дані, які свідчать, що лише 26 % керівних посад у публічній службі у світі займають жінки. Документ підкреслює, що гендерна рівність сприяє соціальній справедливості та економічній ефективності. Рекомендується впровадження гендерних квот і програм підтримки жінок [7]. Чижевська Л. К. (2023) у своїй науковій статті аналізує ситуацію в Україні, де 70 % працівників місцевих рад – жінки, але лише 15 % займають керівні посади. Авторка вказує, що гендерна асиметрія є загрозою доброчесності, оскільки обмежує різноманітність поглядів і сприяє корупційним ризикам [8].

Представлені публікації свідчать про активне та багатогранне дослідження гендерних аспектів у публічній службі як в Україні, так і в глобальному / європейському контексті. Воно перейшло від простого фокусу на представництві до аналізу глибших структурних та культурних бар’єрів, взаємодії з іншими реформами (децентралізація) та кризами (війна), а також до пошуку комплексних рішень через мейнстрімінг, сприяння лідерству та зв’язок з доброчесністю. Ключовим викликом залишається трансформація формального представництва в реальну рівність можливостей, впливу та доброчесного управління на всіх рівнях публічної влади. Дані, теоретичне осмислення та адаптація міжнародного досвіду до національних контекстів (зокрема, українського в умовах війни та реформ) є критично важливими для подальшого прогресу.

Постановка завдання. Метою даного дослідження є теоретичне обґрунтування й емпіричний аналіз впливу гендерної рівності на формування системи доброчесності в публічній службі України та розробка практичних рекомендацій для інтеграції гендерно-чутливих механізмів у процеси управління.

Виклад основного матеріалу. Гендерна рівність означає рівні права, обов’язки та можливості жінок і чоловіків, а також дівчат і хлопців, із урахуванням їхніх специфічних потреб у всіх

сферах суспільного життя. Згідно з класифікацією UN Women, гендерна рівність не передбачає уніфікації ролей, а забезпечує справедливий розподіл ресурсів і можливостей незалежно від статі, що сприяє повноцінній участі обох гендерів у продуктивній та репродуктивній діяльності [9].

Інтеграція принципів гендерної рівності в системи доброчесності державного управління створює передумови для збалансованого представництва та інклюзивних процесів прийняття рішень. У своєму Integrity and Ethics Framework Комісія державного сектору штату Вікторія виокремлює три взаємопов'язані складові: результати, сфери доброчесності та основи, усі з яких закликають до впровадження інклюзивних практик та врахування гендерних аспектів [10]. Підтримка збалансованого представництва жінок і чоловіків гарантує, що організаційні рішення відображають різноманітні погляди й потреби громадян, підвищуючи довіру до інститутів [11]. Підхід intersectionality на якому наголошує К. Креншав, базується на твердженні, що гендерна нерівність взаємодіє з іншими формами дискримінації (за расовою, класовою чи віковою ознакою), створюючи багатовимірні бар'єри для реалізації прав [12]. Тому для посилення доброчесності в державній службі необхідно розробляти політики, які враховують перехресність цих ідентичностей і спрямовані на захист найуразливіших груп.

Для забезпечення гендерного компоненту в системі доброчесності рекомендується застосовувати комплекс заходів у всіх семи сферах Integrity and Ethics Framework: етична поведінка, прозорість, підзвітність, компетентність, лідерство, взаємодія та інновації. Узгодження цих сфер із принципами гендерної рівності потребує:

- гендерно-чутливого бюджетування (Gender-Responsive Budgeting) для виділення ресурсів на програми підтримки жінок [13];
- менторських програм та створення умов для просування жінок до керівних посад [14];
- систем моніторингу, що відслідковують гендерний баланс у наборах персоналу й просуванні по службі [15].

Незважаючи на міжнародні зобов'язання (CEDAW, 1979), жінки досі становлять менше третини керівних посад у багатьох країнах, зокрема в Україні [16]. Основними перешкодами є:

- культура «скляної стелі», що обмежує кар'єрний розвиток жінок [17];
- дисбаланс між професійними обов'язками та сімейними ролями, через що жінки змушені вибирати між кар'єрою та доглядом за дітьми [18];

- системні упередження у процесах призначення та оцінювання, які посилюють нерівність і демотивують жінок [19].

Для подолання зазначених викликів пропонується впровадити:

- гендерно-орієнтоване бюджетування, що гарантує цільове фінансування ініціатив із рівних можливостей;
- програми тьюторства та наставництва, спрямовані на розвиток лідерських навичок у жінок;
- просвітницькі кампанії для змінення суспільних стереотипів і підвищення обізнаності щодо переваг гендерної рівності;
- інтегровані показники ефективності, які оцінюють не лише кількісні, а й якісні результати з урахуванням гендерної перспективи.

Гендерна рівність сприяє підвищенню доброчесності публічної служби через формування інклюзивних механізмів управління та рівного доступу до ресурсів, що дозволяє державним інститутам забезпечувати дотримання прав людини для жінок і чоловіків на рівних засадах, зміцнюючи таким чином прозорість та підзвітність [18, с. 5]. Впровадження гендерно-орієнтованих послуг, адаптованих до специфічних потреб жінок і дівчат, є критерієм доброчесності, оскільки усуває бар'єри до повноцінної участі в суспільному житті та гарантує рівний доступ до соціальних та економічних благ [13, с. 12].

Зобов'язання щодо гендерної рівності в публічному секторі підвищує довіру громадян до влади та створює культуру підзвітності: інституції, які дотримуються гендерно-чутливих норм, демонструють відданість справедливості й уважні до потреб усіх громадян [15, с. 4]. Дослідження OECD вказують, що гендерно різноманітні колективи мають нижчий рівень корупційних ризиків і забезпечують кращу якість публічних послуг, оскільки залучають більше точок зору до процесу прийняття рішень [14, с. 22]. Нестача фінансування гендерно-чутливих програм залишається однією з головних перешкод: у багатьох країнах бюджетні асигнування не відповідають потребам віддалених і маргіналізованих громад, що посилює нерівність та підриває довіру до державних інститутів [20, с. 45]. Формування культури безперервного професійного розвитку та вивчення міжнародних практик у сфері гендерної рівності та доброчесності допомагає службовцям впроваджувати інноваційні рішення й підтримувати високі етичні стандарти [21, с. 10]. Розробка спеціалізованих тренінгів для керівників публічної служби, які охоплюють питання гендерної

рівності й управління різноманіттям, підвищує їхню здатність підтримувати інклюзивні політики та практики [22, с. 30]. Створення формальних програм менторингу для жінок у держслужбі зміцнює їхні професійні мережі, сприяє кар'єрному зростанню та підвищує мотивацію, особливо в середовищах із традиційно низьким представництвом жінок [23, с. 15]. Масштабні інформаційні кампанії, що пропагують гендерну рівність як цінність державної служби, сприяють зміні організаційної культури та підвищують рівень обізнаності про переваги різноманіття [24, с. 55].

Вирішення питань гендерної нерівності вимагає координації між урядовими агентствами, громадянським суспільством і приватним сектором для розробки комплексних, доказово обґрунтованих стратегій, що враховують перехресні форми дискримінації [25, с. 60]. Розробка національних гендерно-чутливих політик, які інтегрують гендерний аналіз у всі етапи процесу управління, є ключовою для сталого підвищення рівня доброчесності та довіри до державних інституцій [26, с. 8]. Співпраця з міжнародними організаціями (ЮНЕСКО, ЄПР, ЮНЕП) та обмін кращими практиками сприяють впровадженню інноваційних рішень у сфері гендерної рівності та закріплюють етичні стандарти у державному управлінні [27, с. 13].

Висновки. Інтеграція гендерної рівності до системи доброчесності публічної служби забезпечує синергетичний ефект: органи влади зі збалансованими за статтю командами демонструють суттєво вищі показники прозорості та підзвітності. Кореляційний аналіз свідчить про сильний зв'язок ($r > 0,75$) між рівнем гендерного балансу і зниженням корупційних ризиків (OECD, 2017) [24]. Ключовими елементами такої моделі є анонімізовані

конкурсні процедури, введення гендерних КРІ під час атестації, моніторинг закупівельних ланцюжків та програми менторства для жінок-лідерок. Водночас в українському контексті зберігаються структурні бар'єри: формалізовані квоти, які не супроводжуються змінами в організаційній культурі, відсутність обов'язкового гендерного аудиту в системах доброчесності та поширення патернальних мереж у кадрових рішеннях. Недостатнє фінансування гендерно-чутливих програм особливо проявилось під час війни, коли маргіналізувалися «жіночі» теми у бюджетному плануванні, а звіти про відновлення залишалися без належної статистичної обробки за статтю.

Ефективними механізмами подолання цих викликів та розвиток доброчесності в системі публічного управління можливе за виконання наступних рекомендацій. Обов'язковий гендерний аудит у системах управління доброчесністю, що дозволить виявляти гендерні дисбаланси на ранніх етапах і коригувати політики в режимі реального часу. Включення гендерних критеріїв до КРІ держслужбовців з вагою не менше 20 % у загальній оцінці ефективності, що забезпечить персональну відповідальність за просування рівності. Створення посади Уповноваженого з гендерної рівності в НАЗК, який координуватиме міжвідомчі ініціативи та здійснюватиме моніторинг їхньої реалізації.

Воєнний стан в Україні створив парадоксальні умови: з одного боку, частка жінок у ВЦА зросла з 18 % до 43 %, а жінки зайняли 24 % керівних посад в ОТГ, що свідчить про розширення можливостей для участі; з іншого – ці зміни не завжди супроводжуються збереженням гендерного фокусу у стратегічних документах і бюджетних пріоритетах, що загрожує ревізією досягнень і зниженням рівня доброчесності в секторі.

Список літератури:

1. Гончар М. П. Воєнний стан як чинник трансформації гендерних ролей у публічній службі. *Наукові записки НАДУ*. 2025. № 1 (42). С. 88–102.
2. Європейська комісія. *Gender Equality in Public Administration in the EU*. Brussels : EC Publications, 2023. 120 p.
3. Мацюк В. С. (ред.). *Гендерні виміри доброчесності в умовах децентралізації*. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2024. 215 с.
4. Мельник О. В. *Гендерна політика в системі публічного управління України*. Київ : НАДУ, 2021. 178 с.
5. OECD. *Gender Equality in Public Life: Mainstreaming, Governance and Leadership*. Paris : OECD Publishing, 2023. 89 p. URL: <https://www.oecd.org/gov/gender-equality-in-public-life.htm>
6. Stivers C. *Gender and Public Administration*. 2nd ed. London : Routledge, 2022. 210 p.
7. UN Women. *Women's Representation in Public Administration: Global Data*. New York : UN Publications, 2023. URL: <https://data.unwomen.org>

8. Чижевська Л. К. Гендерна асиметрія в органах місцевого самоврядування: загрози доброчесності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2023. № 1 (15). С. 56–64.
9. UN Women. Gender Equality Glossary: Concepts and Definitions. *UN Women*. New York : UN Women, 2018. 24 с. URL: <https://surl.li/zwynyn>
10. Victorian Public Sector Commission. Integrity and Ethics Framework. *VPS Commission*. Melbourne : VPS Commission, 2021. 32 с. URL: <https://vpvc.vic.gov.au/publications/integrity-and-ethics-framework>
11. McKinsey & Company. Diversity Matters/J. Hunt, L. Layton, S. Prince. New York: McKinsey & Company, 2015. 40 с. URL: <https://surl.li/febsnc>
12. Crenshaw K. Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color / K. Crenshaw. *Stanford Law Review*. 1991. Vol. 43. № 6. С. 1241–1299. DOI:10.2307/1229039
13. UN Women. Gender Responsive Public Services: A Global Toolkit. *UN Women*. New York : UN Women, 2019. 48 с. URL: <https://surl.li/kgiyfa>
14. OECD. Gender Equality and Public Governance: OECD Public Governance Reviews. *OECD*. Paris : OECD Publishing, 2017. 68 с. DOI:10.1787/9789264273528-en
15. United Nations. Sustainable Development Goal 5: Achieve Gender Equality and Empower All Women and Girls: Progress Report 2024. *United Nations*. New York : United Nations, 2024. 36 с. URL: <https://sdgs.un.org/goals/goal5>
16. World Health Organization. Addressing Gender Stereotypes in Public Policy. *WHO*. Geneva : WHO, 2021. 24 с. URL: <https://www.who.int/publications/i/item/9789240028433>
17. Council of Europe. Gender Equality Strategy 2018–2023. *Council of Europe*. Strasbourg : Council of Europe, 2018. 40 с. URL: <https://rm.coe.int/strategy-2018-2023/168079f0f3>
18. European Institute for Gender Equality. Mentoring and Networking for Women Leaders. *EIGE*. Vilnius : EIGE, 2020. 56 с. URL: <https://eige.europa.eu/publications/mentoring-networking-women-leaders>
19. World Bank. *World Development Report 2012: Gender Equality and Development*. World Bank. Washington, DC : World Bank, 2012. 312 с. DOI: 10.1596/978-0-8213-8861-6
20. UNDP. *Gender and Corruption*. New York : UNDP, 2021. 52 с. URL: <https://www.undp.org/publications/gender-and-corruption-global-survey>
21. Transparency International. *Gender and Corruption: Overview of Key Issues*. TI. Berlin : Transparency International, 2019. 28 с. URL: <https://www.transparency.org/en/gender-corruption>
22. UNDP. *Gender and Corruption*. New York : UNDP, 2021. 52 с. URL: <https://www.undp.org/publications/gender-and-corruption-global-survey>
23. U. S. Office of Personnel Management. Diversity and Inclusion Training for Federal Employees. *OPM*. Washington, DC : U.S. OPM, 2020. 24 с. URL: <https://www.opm.gov/policy-data-oversight/diversity-and-inclusion>
24. UNDP. *Human Development Report 2022: Gender and Governance*. New York : UNDP, 2022. 240 с. URL: <https://hdr.undp.org/gender-governance>
25. UNDP. *Case Studies on Gender Equality in Public Administration*. New York : UNDP, 2021. 76 с. URL: <https://www.undp.org/gender-public-admin-cases>
26. European Institute for Gender Equality. *Policy Recommendations for Gender Mainstreaming*. Vilnius : EIGE, 2020. 56 с. URL: <https://surl.li/xgvqla>
27. Inter-Parliamentary Union. Women in Politics: 2019 Update. *IPU*. Geneva : IPU, 2019. 48 с. URL: <https://www.ipu.org/women-in-politics>

Matchenko A. V., Shevchenko N. I. GENDER EQUALITY AS A COMPONENT OF PUBLIC SERVICE INTEGRITY

The article examines the concept of “gender equality” and establishes that it is most fully captured by the notion of “equal rights, obligations and opportunities for women and men, as well as girls and boys, taking into account the ir specific needs in all spheres of social life.” It is shown that, according to the UN Women classification, gender equality does not imply a homogenization of roles but rather ensures a fair distribution of resources and opportunities regardless of sex, the rebby enabling the full participation of both genders in productive and reproductive activities. The study further demonstrates that the integration of gender-equality principles into the integrity framework of public administration creates the conditions for balanced representation and inclusive decision-making processes. Within its Integrity and Ethics Framework, the Victorian Public Sector Commission identifies three interrelated components – outcomes, integrity domains, and foundations – all of which call for the adoption of inclusive practices and the consideration of gender

dimensions. Supporting balanced representation guarantees that diverse citizen needs are addressed, thereby enhancing public trust in institutions.

The article also adopts the intersectionality approach, revealing how gender inequality interacts with other forms of discrimination (racial, class-based, age-related) to produce multidimensional barriers to the realization of rights. Consequently, strengthening integrity in the public service requires policies that recognize intersecting identities and protect the most vulnerable groups. To this end, it is recommended that action be taken across all seven spheres of the Integrity and Ethics Framework: ethical behaviour, transparency, accountability, competence, leadership, engagement and innovation. In drawing its conclusions, the study finds that alignment with gender-equality principles necessitates gender-sensitive budgeting, mentoring programmes, conditions conducive to the advancement of women, and mechanisms for monitoring gender balance in staffing decisions. The implementation of these measures is shown to mitigate corruption risks and to contribute to the sustainable development of public administration.

Key words: gender equality, integrity, anti-corruption, public administration, ethical conduct.

Огаренко В. М.

Класичний приватний університет

Коломісць О. В.

Класичний приватний університет

ОРГАНИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: ЇХ РОЛЬ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ БУДІВНИЦТВА

У статті розглядається ключова роль органів місцевого самоврядування у сфері будівництва, аналізуючи її двоєдину природу: поєднання власних повноважень, що забезпечують самостійне вирішення питань локального значення, із делегованою державою компетенцією, необхідною для реалізації загальнонаціональних стратегій. Дослідження ґрунтується на аналізі фундаментальних нормативно-правових актів України, зокрема Конституції, Законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про регулювання містобудівної діяльності», а також на спеціальних постановах, ухвалених в умовах воєнного стану.

В статті наголошується, що органи місцевого самоврядування виконують низку критично важливих функцій: від розробки та затвердження містобудівної документації, що визначає стратегію розвитку громад, до управління земельними ресурсами та здійснення державного архітектурно-будівельного контролю. Водночас, вони стикаються з системними проблемами, як-от недостатнє фінансування та кадровий дефіцит, що обмежує їхню ефективність.

Окремий акцент зроблено на трансформації ролі органів місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Виявлено, що війна кардинально змінила їхню діяльність, змусивши адаптуватися до нових викликів. Це виявилось у спрощенні дозвільних процедур, перерозподілі повноважень між органами місцевого самоврядування та військовими адміністраціями, а також у зміні пріоритетів на користь відновлення критичної інфраструктури та зруйнованого житла. Впровадження електронних систем, зокрема Реєстру пошкодженого та зруйнованого майна та програми «ЄВідновлення», забезпечило прозорість, оперативність та ефективну координацію процесів відбудови.

На основі отриманих результатів зроблено висновок, що органи місцевого самоврядування перетворилися з регуляторних органів на кризових менеджерів, які відіграють ключову роль у відновленні країни. Їхній досвід та модернізовані механізми управління, зокрема цифровізація, стануть основою для подальшого зміцнення інституту місцевого самоврядування у післявоєнний період та сприятимуть сталому розвитку громад.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, сфера будівництва, містобудівна діяльність, делеговані повноваження, воєнний стан, державний архітектурно-будівельний контроль, Реєстр пошкодженого та зруйнованого майна.

Постановка проблеми. Сучасна ситуація в Україні, що характеризується масштабними руйнуваннями та нагальною потребою у відбудові, значно змінила парадигму будівельної діяльності. Це вимагає детального аналізу функцій, повноважень та можливостей органів місцевого самоврядування, оскільки саме вони є першою ланкою в реалізації державної політики на місцях. Попри наявність законодавчих норм, які окреслюють власні та делеговані повноваження у сфері будівництва, практика їх реалізації

стикається з низкою проблем. До них належать недостатнє фінансування, низький рівень професійної компетентності кадрів у малих громадах, а також потреба у швидкій адаптації до нових умов, спричинених воєнним станом.

Необхідність оперативного відновлення критичної інфраструктури та житлового фонду висуває нові вимоги до спроможності органів місцевого самоврядування. Запроваджені державою спрощені процедури, електронні інструменти, та перерозподіл повноважень з військовими

адміністраціями свідчать про зміну механізмів управління. Проте, ці зміни не були всебічно проаналізовані в контексті їхнього впливу на ефективність та прозорість будівельних процесів на локальному рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз останніх досліджень свідчить про багатогранний підхід до вивчення будівельної галузі в Україні, який охоплює як її теоретичні та регулятивні аспекти, так і практичні економічні виклики. Дослідження І. А. Лагунової [6] акцентує увагу на важливості чіткого розуміння ключових термінів і концепцій, що є основою для ефективного управління будівельним процесом та мінімізації ризиків на всіх етапах життєвого циклу об'єкта. Вона наголошує на тому, що адекватне правове регулювання є критично важливим для контролю над фінансовими та технічними ризиками, з якими нерозривно пов'язана будівельна та експлуатаційна діяльність, і запобігає втратам і збиткам. Паралельно з цим, роботи А. А. Парфьонові [7], В. В. Биби та В. С. Гаташ [8] зосереджені на аналізі поточного стану та перспектив розвитку галузі, що є необхідною передумовою для формування стратегій її сталого зростання. Доповнює цю картину дослідження Т. А. Пушкаря, К. С. Дяченко [9], яке розкриває особливості забезпечення економічної безпеки будівельних підприємств, що є життєво важливим в умовах ринкової нестабільності. Крім того, у працях П. С. Покатаєва [10] підкреслюється роль державної підтримки житлового будівництва як потужного інструменту стимулювання галузі. У сукупності ці дослідження демонструють комплексний підхід, що поєднує технічні, правові, економічні та державні аспекти, формуючи цілісне бачення шляхів розвитку будівельного сектора України, але в умовах сьогодення актуальним питанням залишається роль органів місцевого самоврядування у формування та реалізації політики в сфері будівництва.

Постановка завдання. Таким чином, актуальність дослідження полягає у необхідності осмислення та наукового обґрунтування ролі органів місцевого самоврядування як ключових акторів у процесі відбудови України. Виникає потреба в детальному вивченні їхніх повноважень, проблем, що перешкоджають їх реалізації, та шляхів їх вирішення. Виявлення цих аспектів дозволить розробити практичні рекомендації для посилення їхньої спроможності та забезпечення сталого й ефективного управління у сфері будівництва в умовах сьогодення.

Виклад основного матеріалу. Поняття «органи місцевого самоврядування» – є фундаментальним

у системі публічного управління, що відображає принцип народовладдя на локальному рівні. Згідно зі ст. 140 Конституції України, місцеве самоврядування – це право територіальної громади (жitelів села, селища, міста) самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції та законів України [1]. Органи місцевого самоврядування є інструментами, за допомогою яких це право реалізується.

Місцеве самоврядування здійснюється територіальними громадами сіл, селищ, міст як безпосередньо, так і через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи, а також через районні та обласні ради, які представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст (ч. 2, ст. 2 Закону [2]). Тобто вони – є представницькими органами, які ухвалюють рішення з питань місцевого значення, та виконавчими органами рад, які безпосередньо забезпечують реалізацію цих рішень і виконують делеговані державою повноваження. Ця двоєдина природа – власна і делегована компетенція – визначає важливу роль органів місцевого самоврядування у реалізації державної політики, зокрема, у сфері будівництва, адже вони є тим містком, що з'єднує загальнодержавні стратегії з локальними потребами та умовами їх реалізації.

Як вже було зазначено, органи місцевого самоврядування наділені власними повноваженнями у цій сфері, до яких належить:

1. Розробка та затвердження містобудівної документації. Вони приймають рішення щодо розроблення, затвердження та внесення змін до генеральних планів населених пунктів, детальних планів територій та планів зонування. Ці документи є основою для визначення стратегії розвитку, функціонального призначення територій та встановлення режиму їх забудови.

Так, у ч. 1, ст. 31 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» зазначено, що до власних повноважень у галузі будівництва належать:

- організація за рахунок власних коштів і на пайових засадах будівництва, ремонту об'єктів комунального господарства та соціально-культурного призначення, жилих будинків, шляхів місцевого значення, а також капітального та поточного ремонту вулиць і доріг населених пунктів;
- розгляд і внесення до відповідних органів виконавчої влади пропозицій до планів і програм будівництва та реконструкції об'єктів на відповідній території;
- залучення на договірних засадах підприємств, установ та організацій незалежно від форм

власності до участі в розвитку потужностей будівельної індустрії, розвитку та реконструкції об'єктів інженерного забезпечення;

- визначення порядку вилучення і надання землі для містобудівних потреб, визначених містобудівною документацією, встановлення режиму використання та забудови земель;

- підготовка і подання на затвердження ради відповідних місцевих містобудівних програм, генеральних планів забудови населених пунктів, іншої містобудівної документації;

- координація діяльності суб'єктів містобудування щодо комплексної забудови населених пунктів на відповідній території;

- проведення громадського обговорення містобудівної документації;

- організація розвитку інфраструктури об'єктів будівництва, тощо [2].

У статтях 17–19 ЗУ «Про регулювання містобудівної діяльності» [3] визначено роль органів місцевого самоврядування у розробці та затвердженні містобудівної документації. Так, у ч. 6, ст. 17 зазначено, що саме відповідна сільська, селищна, міська рада ухвалює рішення про розроблення генерального плану населеного пункту, а згідно з ч. 7, ст. 17, вони організовують розроблення та внесення змін до генерального плану. Аналогічно, за ч. 1, ст. 19, рішення про розроблення детального плану території, також, приймається відповідною радою. В свою чергу, виконавчі органи сільських, селищних, міських рад виступають у ролі замовників цієї документації. До їхніх обов'язків (відповідно до ч. 8, ст. 17), належить: фінансове планування (подача пропозицій до місцевого бюджету щодо потреби у розробленні документації); визначення виконавців (обрання розробника генерального плану); координація діяльності з державними органами (звернення до обласних та центральних органів виконавчої влади для врахування державних інтересів у планах розвитку громади); координація діяльності із суміжними громадами: (узгодження проєкту з органами місцевого самоврядування сусідніх територіальних громад).

До того ж, з метою забезпечення прозорості у діяльності органів місцевого самоврядування – ч. 8, ст. 17 ЗУ «Про регулювання містобудівної діяльності» на них покладено обов'язок із організації громадського обговорення генерального плану, заздалегідь повідомивши про це через місцеві медіа фізичних та юридичних осіб; а також забезпечення попереднього розгляду проєкту генерального плану населеного пункту

архітектурно-містобудівною радою. Крім того, органи місцевого самоврядування несуть відповідальність за забезпечення публічного доступу до матеріалів затверджених планів, бо інформація має бути оприлюднена на офіційному веб-сайті, єдиному державному веб-порталі відкритих даних та в інших джерелах, що підтверджує відкритість процесу та можливість громадського контролю, про що вказано у ч. 15, ст. 17 «Про регулювання містобудівної діяльності».

2. Управління комунальним майном та земельними ресурсами. Виконавчі органи місцевого самоврядування організовують будівництво, реконструкцію та ремонт об'єктів комунального господарства, житлових будинків, соціальної та інженерної інфраструктури, що належить громаді; приймають рішення щодо надання землі для містобудівних потреб (п. 7, абз. «а», ч. 1, ст. 31 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»).

3. Залучення ресурсів та координація діяльності. Органи місцевого самоврядування можуть залучати на договірних засадах підприємства та організації для участі в розвитку будівельної індустрії. Вони також координують діяльність суб'єктів містобудування щодо комплексної забудови населених пунктів (п. 4, п. 8, абз. «а», ч. 1, ст. 31 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»).

4. Визначення режиму використання земель. Органи місцевого самоврядування встановлюють на своїй території режим використання та забудови земель відповідно до затвердженої містобудівної документації, що є фундаментальним для здійснення контролю за хаотичною забудовою (абз. 7, п. «а», ч. 1, ст. 31 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні»).

Проте, частина повноважень органів місцевого самоврядування – є делегованими.

У ст. 1 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» міститься визначення, що делегованими повноваженнями – є повноваження органів виконавчої влади, надані органам місцевого самоврядування законом, а також повноваження органів місцевого самоврядування, які передаються відповідним місцевим державним адміністраціям за рішенням районних, обласних рад [2].

Титикало Р. С. виділяє певні особливості делегованих повноважень, як то:

- суб'єкт повинен мати право здійснювати делегування повноважень;

- в результаті делегування відбувається розширення / звуження делегованих повноважень, тобто змінюється обсяг повноважень;

– делегування є строковим, тобто має термін та може відізватися тим суб'єктом, який делегує;

– місцеві органи виконавчої влади уповноважені делегувати повноваження районним і обласним радам, тоді як органи місцевого самоврядування мають право делегувати повноваження і місцевим органам виконавчої влади, і органам системи місцевого самоврядування;

– обов'язковість фінансування делегованих повноважень, а також добровільний характер делегованих повноважень;

– повноваження можуть бути делеговані у різних сферах (галузях) публічного адміністрування;

– можлива передача органам місцевого самоврядування відповідних об'єктів державної власності [4, с. 126].

Виходячи з думки, що повноваження можуть бути делеговані у різних сферах, – можна зробити висновок, що це й стосується сфери будівництва, підтвердження чого ми знаходимо аналізуючи зміст абз. «б», ч. 1, ст. 31 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні».

Можна сказати, що делеговані повноваження – є функціями, які держава передає органам місцевого самоврядування для їх виконання, а їх реалізація фінансується за рахунок державних ресурсів і підлягає контролю з боку державних органів влади, зокрема Державної інспекції архітектури та містобудування. Ці повноваження переважно стосуються державного контролю та дозвільної діяльності.

Відповідно до абз. «б», ч. 1, ст. 31 ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» до делегованих повноважень належать:

– надання документів, що дають право на виконання підготовчих та будівельних робіт, здійснення державного архітектурно-будівельного контролю та прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів;

– організація роботи, пов'язаної зі створенням і веденням містобудівного кадастру населених пунктів;

– здійснення державного контролю за дотриманням законодавства, затвердженої містобудівної документації при плануванні та забудові відповідних територій;

– здійснення контролю за забезпеченням надійності та безпечності будинків і споруд в районах, що зазнають впливу небезпечних природних і техногенних явищ та процесів;

– організація охорони, реставрації та використання пам'яток історії і культури, архітектури

та містобудування, палацово-паркових, паркових і садибних комплексів, природних заповідників;

– здійснення державного контролю за дотриманням договірних зобов'язань забудовниками, діяльність яких пов'язана із залученням коштів фізичних осіб у будівництво багатоквартирних житлових будинків;

– здійснення контролю за реалізацією інженерно-технічних заходів цивільного захисту на мирний час та на особливий період під час будівництва будинків, споруд, інженерних мереж і транспортних комунікацій (п. 1–8, абз. «б», ч. 1, ст. 31; ст. 30 Закону [2]).

Так, в межах здійснення державного контролю, щодо наданих органам місцевого самоврядування повноважень, останні мають право створювати власні уповноважені органи з питань державного архітектурно-будівельного контролю (управління або департаменти), які здійснюють контроль за дотриманням будівельних норм, стандартів і правил. Ці органи мають право видавати приписи про усунення порушень, зупиняти проведення підготовчих та будівельних робіт, накладати штрафи на забудовників та звертатися до суду.

Державний архітектурно-будівельний контроль здійснюється за дотриманням вимог законодавства у сфері містобудівної діяльності, проєктної документації, будівельних норм, стандартів і правил, положень містобудівної документації всіх рівнів, вихідних даних для проєктування об'єктів містобудування, технічних умов, інших нормативних документів під час виконання підготовчих і будівельних робіт, архітектурних, інженерно-технічних і конструктивних рішень, застосування будівельної продукції [5].

Державний архітектурно-будівельний контроль є фундаментальним елементом системи містобудівної діяльності, що відіграє ключову роль у забезпеченні сталого розвитку територій, безпеки об'єктів будівництва та дотримання законності в будівельній сфері. Крім того, система контролю захищає права та законні інтереси всіх учасників інвестиційно-будівельного процесу: замовників, інвесторів, проєктувальників, підрядників та кінцевих споживачів. Контроль гарантує, що будівництво виконується згідно з погодженою документацією та відповідає заявленим характеристикам. Це створює прозорі та передбачувані умови для інвестування в будівельну галузь, підвищує довіру до забудовників та запобігає шахрайству.

В межах делегованих повноважень органи місцевого самоврядування, через свої виконавчі

органи влади або центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) виконують ряд дозвільних та реєстраційних функцій. Ці повноваження значною мірою цифровізовані та реалізуються через Єдину державну електронну систему у сфері будівництва. До них належать:

- надання містобудівних умов та обмежень забудови земельної ділянки;
- видача будівельних паспортів для об'єктів з незначними наслідками (СС1);
- прийом повідомлень про початок будівельних робіт;
- прийняття в експлуатацію закінчених будівництвом об'єктів шляхом реєстрації декларацій та видачі сертифікатів (про що вказано у ст. 29, 31, 34, 39 ЗУ «Про регулювання містобудівної діяльності»).

Крім того, в межах делегованих повноважень органи місцевого самоврядування мають право здійснювати контроль за виконанням державних програм, зокрема відповідають за сприяння реалізації державних програм, пов'язаних із будівництвом, включаючи програми забезпечення житлом, енергоефективності, тощо. У даному випадку органи місцевого самоврядування, виконуючи делеговані повноваження, виступають не просто як виконавці, а як ключові інституції, що адаптують загальнонаціональні стратегії до специфічних потреб і умов конкретних територіальних громад. Ця функція базується на принципі субсидіарності, згідно з яким рішення мають ухвалюватися на найбільш низькому та ефективному рівні управління. Відповідно, органи місцевого самоврядування мають унікальну перевагу – глибоке розуміння соціально-економічного контексту, демографічних особливостей та інфраструктурних потреб своєї території. Це дозволяє їм здійснювати прецизійний контроль за використанням бюджетних коштів, спрямовуючи їх на об'єкти, що мають найвищий пріоритет для громади. Крім того, завдяки делегуванню цієї функції, забезпечується оперативний моніторинг на всіх етапах будівельного процесу, що сприяє запобіганню корупційним ризикам і нецільовому використанню ресурсів. Важливим аспектом є також можливість органами місцевого самоврядування налагоджувати партнерство з приватним сектором та залучати громадськість до обговорення та реалізації проєктів, що сприяє створенню прозорості та зміцненню довіри до влади, що забезпечує легітимність управлінських рішень, та у кінцевому підсумку, сприяє стабільному та збалансованому розвитку територій.

Але, не дивлячись на розширення повноважень у сфері будівництва органи місцевого самоврядування стикаються з низкою проблем, серед яких можна виділити: недостатній рівень фінансування, що обмежує можливості для найму кваліфікованих фахівців та оновлення матеріально-технічної бази; недостатній рівень професійної компетентності деяких кадрів, особливо в малих територіальних громадах. Шляхами вирішення цих проблем може стати: посилення взаємодії між органами місцевого самоврядування та центральними органами влади через єдині цифрові платформи, розробка державних програм з підвищення кваліфікації та професійної атестації для працівників органів місцевого самоврядування, задіяних у сфері будівництва, а також надання додаткових фінансових ресурсів та вдосконалення механізмів розподілу коштів з державного бюджету для підвищення їхньої фінансової спроможності.

В сучасних умовах: проведення бойових дій на території України, окупацією населених пунктів – повноваження органів місцевого самоврядування у сфері будівництва зазнала суттєвих змін, які були викликані необхідністю оперативного реагування на нові виклики та забезпечення життєдіяльності громад, зокрема це знайшло відображення у:

- спрощенні дозвільних процедур для прискорення процесів відновлення пошкоджених об'єктів та будівництва нового житла. За для цієї мети Кабінетом Міністрів України було видано від 19 березня 2022 р., № 303 [11], яка дозволила здійснювати будівельні роботи на підставі спрощених декларацій, а не повноцінних дозвільних документів. Це дозволило органам місцевого самоврядування швидше реагувати на потреби громад, але водночас поклало на них більшу відповідальність за контроль;

- перерозподілі повноважень. Так, на територіях, де ведуться активні бойові дії або які перебувають під тимчасовою окупацією, повноваження органів місцевого самоврядування у сфері будівництва можуть бути тимчасово передані військовим адміністраціям, що передбачено ЗУ «Про правовий режим воєнного стану» [12] та ЗУ «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [13]. Також, відповідно до цих нормативних актів можуть бути розширені повноваження голови територіальної громади, що дозволяє йому одноосібно ухвалювати деякі рішення з питань бюджету та кадрових питань в умовах, коли сесія ради не може бути скликана. Такий перерозподіл

забезпечує безперервність управління та можливість ухвалення рішень в умовах, коли робота органів місцевого самоврядування є неможливою;

- зміні пріоритетів. У період воєнного стану пріоритети в будівельній діяльності були зміщені. На перший план вийшло відновлення критичної інфраструктури, зруйнованого житла та соціальних об'єктів, а не будівництво нових комерційних об'єктів. Органи місцевого самоврядування стали ключовими координаторами цих процесів на місцях, працюючи в тісній взаємодії з державними та міжнародними фондами. Так, було 21 квітня 2023 р. Постановою КМУ було затверджено «Порядок надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги «єВідновлення», якою було визначено пріоритетне право на отримання компенсації: учасникам бойових дій, особам з інвалідністю внаслідок війни, особам, призваним на військову службу за призовом під час мобілізації, на особливий період та якій не надано статус учасника бойових дій; особам з інвалідністю I та II групи; багатодітним сім'ям; батькам-вихователям дитячого будинку сімейного типу; прийомним батькам; патронатним вихователям; особам з числа дітей сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування; опікунам [14];

- впровадженні електронних інструментів. З метою забезпечення прозорості та оперативності, було активізовано використання електронних систем, зокрема було створено Реєстр пошкодженого та зруйнованого майна, який дозволяє органам місцевого самоврядування вести облік збитків та координувати відновлювальні роботи, а також спрощено подання документів для будівельних робіт через електронні сервіси. А Міністерству цифрової трансформації наказано забезпечити: можливість збору та передачі держателю Реєстра заяв про надання компенсації засобами Єдиного державного веб-порталу електронних послуг – Портал «Дія»), зокрема з використанням мобільного додатку та можливість отримувати витяги з Реєстру стосовно об'єктів пошкодженого чи знищеного майна, щодо яких було подано інформаційне повідомлення фізичними особами з використанням мобільного додатку

та юридичними особами з використанням Порталу «Дія» [15]. Ці заходи значно спростили та прискорили процес збору інформації про пошкодження майна, дозволяючи громадянам та юридичним особам подавати заяви про компенсацію через мобільний додаток або веб-портал без необхідності відвідування державних установ, що є особливо важливим для тих, хто був вимушений евакуюватися. Водночас, централізована цифрова система забезпечує прозорість і запобігає корупції, оскільки всі дані фіксуються в єдиному реєстрі, що унеможлиблює маніпуляції та неправомірні виплати. Для органів місцевого самоврядування ці інструменти є джерелом оперативної та повної інформації про масштаби руйнувань на їхніх територіях. Це дозволяє їм ефективно координувати відновлювальні роботи, визначати пріоритети, планувати власний бюджет та взаємодіяти з міжнародними партнерами, спрямовуючи ресурси на ті цілі, які є пріоритетнішими.

Висновки. На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що органи місцевого самоврядування відіграють фундаментальну роль у сфері будівництва, що ґрунтується на їхніх власних та делегованих повноваженнях. Вони виступають як ключовий місток між державною політикою та потребами громад, забезпечуючи реалізацію місцевих містобудівних стратегій, ефективне управління земельними ресурсами та архітектурно-будівельний контроль. Воєнний стан суттєво трансформував цю роль, перетворивши органи місцевого самоврядування здебільшого на кризових менеджерів, відповідальних за оперативне відновлення. Ці зміни проявились у перерозподілі повноважень з військовими адміністраціями, значному спрощенні процедур для прискорення відновлювальних робіт, а також у зміщенні пріоритетів на відбудову критичної інфраструктури та житла. Крім того, впровадження електронних систем, зокрема Реєстру пошкодженого та зруйнованого майна та Порталу «Дія», стало ключовим інструментом для забезпечення прозорості, оперативності та ефективної координації відновлювальних процесів. Попри існуючі виклики, як-от брак фінансування та кваліфікованих кадрів, подальший розвиток та модернізація діяльності органи місцевого самоврядування у напрямку реалізації політики в сфері будівництва.

Список літератури:

1. Конституція України : Закон від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://surl.li/vdnbob>
2. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР. *Верховна Рада України*. URL: <https://surl.li/cc/iggobr>
3. Про регулювання містобудівної діяльності : Закон від 17 лютого 2011 р. № 3038-VI. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-VI#Text>
4. Титикало Р. С. «Власні» та «делеговані» повноваження місцевого самоврядування. *Наукові записки*. Серія: Право. 2023. № 14. URL: <https://pravo.cusu.edu.ua/index.php/pravo/article/view/269/271>
5. Про затвердження Порядку здійснення державного архітектурно-будівельного контролю : Постанова від 23 травня 2011 р. № 553. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/553-2011-%D0%BF#Text>
6. Лагунова І. А. Категорійно-понятійний апарат із публічного управління у сферах будівництва та експлуатації споруд. *Право та державне управління*. 2018. № 2 (2). С. 75–81. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptd_u_2018_2\(2\)_14](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ptd_u_2018_2(2)_14)
7. Парфьонова А. А. Сучасний стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Управління розвитком*. 2014. № 1. С. 138–140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Uproz_2014_1_58
8. Биба В. В., Гаташ В. С. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Збірник наукових праць Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка*. Серія: Галузеве машинобудування, будівництво. 2013. Вип. 4 (2). С. 3–9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpgmb_2013_4\(2\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpgmb_2013_4(2)_3)
9. Пушкар Т. А. Особливості економічної безпеки підприємств будівельної галузі. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 134–139. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/piprp_2013_2_28
10. Покатаєв П. С. Державна підтримка розвитку житлового будівництва в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00. Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2011. 20 с.
11. Про припинення заходів державного нагляду (контролю) в умовах воєнного стану : Постанова від 13 березня 2022 р. № 303. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/303-2022-%D0%BF#Text>
12. Про правовий режим воєнного стану 12 травня 2015 р. № 389-VIII. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
13. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану : Закон від 12 травня 2022 р. № 2259-IX. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
14. Про затвердження Порядку надання компенсації для відновлення окремих категорій об'єктів нерухомого майна, пошкоджених внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації, з використанням електронної публічної послуги «Відновлення» : Постанова від 21 квітня 2023 р. № 381. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://surl.li/reqxvi>
15. Деякі питання забезпечення функціонування Державного реєстру майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України : Постанова від 13 червня 2023 р. № 624. *Кабінет Міністрів України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/624-2023-%D0%BF#Text>

Oharenko V. M., Kolomiets O. V. LOCAL GOVERNMENT BODIES: THE IR ROLE IN FORMING AND IMPLEMENTING STATE POLICY IN THE SPHERE OF CONSTRUCTION

The article examines the key role of local governments in the construction sector, analyzing its dual nature: a combination of the ir own powers, which ensure the independent resolution of issues of local importance, with the competence delegated by the state, necessary for the implementation of national strategies. The study is based on an analysis of fundamental regulatory legal acts of Ukraine, in particular the Constitution, the Laws of Ukraine “On Local Self-Government in Ukraine” and “On Regulation of Urban Planning Activities”, as well as special resolutions adopted under martial law.

The article emphasizes that local governments perform a number of critically important functions: from the development and approval of urban planning documentation, which determines the development strategy of communities, to the management of land resources and the implementation of state architectural and construction control. At the same time, the y face systemic problems, such as insufficient funding and staff shortages, which limit the ir effectiveness.

A special emphasis is placed on the transformation of the role of local governments under martial law. It was found that the war radically changed the ir activities, forcing the m to adapt to new challenges. This was reflected in the simplification of permit procedures, the redistribution of powers between local governments and military administrations, as well as in the change of priorities in favor of the restoration of critical infrastructure and destroyed housing. The introduction of electronic systems, in particular the Register of Damaged and Destroyed Property and the “eReconstruction” program, ensured transparency, efficiency and effective coordination of the reconstruction processes.

Based on the results obtained, it is concluded that local governments have transformed from regulatory bodies into crisis managers that play a key role in the restoration of the country. The ir experience and modernized management mechanisms, in particular digitalization, will become the basis for further strengthening the institution of local government in the post-war period and will contribute to the sustainable development of communities.

Key words: *local governments, construction sector, urban planning activities, delegated powers, martial law, state architectural and construction control, Register of damaged and destroyed property.*

Olesko N. A.

Lviv Polytechnic National University

REGULATORY AND LEGAL SUPPORT FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN AND AMERICAN INNOVATION ECOSYSTEMS: PUBLIC AND ADMINISTRATIVE ASPECT

The article analyses the regulatory and legal support for the development of innovation ecosystems in Ukraine and leading countries of the world, in particular, in the United States of America. The study reveals the important role of effective legal regulation in supporting innovation activity, ensuring interaction between science, business and government, as well as in the protection of intellectual property. It is established that the Ukrainian regulatory framework, despite its volume, is characterised by fragmentation, partial obsolescence and an insufficient level of connection with practice and adaptability, which is especially noticeable in the face of modern challenges caused by the war and the needs of post-war reconstruction. Attention is drawn to the lack of economically profitable and established mechanisms for the commercialisation of intellectual property by universities, which slows down the implementation of science-intensive developments. Instead, the successful experience of the United States was analysed, where such legislative acts as the Bay-Dole Act and the Stevenson-Wydler Act promote technology transfer and innovative entrepreneurship, and strong antitrust legislation supports competition. The comparative analysis made it possible to identify key positive and negative aspects of the current regulatory legal acts of both countries. Based on the data obtained, reasoned recommendations were developed for improving Ukrainian legislation. The proposed areas include systematisation and harmonisation of the legal field, encouragement of intellectual property commercialisation, adaptation to the needs of small and medium-sized innovative businesses, as well as strengthening institutional support. It was emphasised that effective and modern legislative support is significant for the development of Ukraine's innovation ecosystem, its economic growth and increasing competitiveness on the global stage. The results of the study can be used to form a state innovation policy and strategic planning for the development of innovation ecosystems in Ukraine.

Key words: innovation policy, legislation, public mechanisms, innovation ecosystem, regulatory framework.

Formulation of the problem. The key catalyst for economic growth, increasing the competitiveness of the economy and ensuring sustainable development for any state is the development of innovation ecosystems. Regulation of innovation activity encourages interaction between science, business, state and society. Also, it guarantees the protection of intellectual property, thereby determining the effectiveness of the functioning of such ecosystems and correlating the quality and consistency of the regulatory and legal framework of the state.

Analysing the regulatory and legal framework of innovation activity in Ukraine reveals a comprehensive system of legislative acts and strategies designed to support this development. However, this framework also exhibits fragmentation, duplication of functions, and insufficient flexibility and adaptability. A large number of regulatory and legal acts and documents are partially outdated and do not fully meet modern

challenges such as military operations, and taking into account the post-war recovery of the Ukrainian economy, and this is manifested in the lack of adequate public mechanisms, namely the commercialisation of intellectual property by universities and the entry into the market of knowledge-intensive products and services, which thereby slows down the development of the Ukrainian economy.

The United States of America is one of the leading countries in the world with a developed innovation ecosystem, and a key element in ensuring this development is the high efficiency and effectiveness of the legislative framework that promotes leadership in a global sense. The laws of the United States of America foster a favourable environment by encouraging cooperation between the academic and business sectors, thereby facilitating the transformation of knowledge and technologies and supporting market competition.

Accordingly, there is a critical need for an urgent analysis and comparative assessment of the legislative framework of Ukraine and the United States of America, taking into account the further adaptation of Ukrainian legislation, taking into account international experience and the military situation in Ukraine, which ensure the development of innovative activity at different levels. The insufficient adaptation of Ukrainian legislation to modern realities creates significant obstacles to the development of the country's innovative potential, which necessitates the identification of key shortcomings of the current regulatory legal framework of Ukraine and the development of recommendations for its improvement, taking into account international experience, for example, the United States.

The relevance of the study is due to several factors:

- Innovative development is the basis of economic progress and a determining factor in the growth of the country's competitiveness at the international level, especially in globalisation processes and in the context of global challenges and rapid technological changes.

- In the post-war recovery, modernisation and development of an effective, efficient innovation ecosystem are strategically crucial for ensuring sustainable economic growth and integration into the world economy. The fragmentary and partially outdated regulatory framework of Ukraine in this area requires revision and updating.

- A comparative analysis of the regulatory framework of the United States of America will allow us to identify effective mechanisms of legal regulation that can be implemented in Ukrainian practice to stimulate further innovative activities, commercialisation of scientific developments and support such entrepreneurship.

The subject of the study is public and institutional mechanisms for supporting innovative activity through the interaction of legal, economic and organizational relationships that arise during the functioning and development of innovative systems, namely, the specifics of the regulatory and legal support for their activities in Ukraine and the United States of America. A comparative analysis of the regulatory and legal documents of the two countries that regulate such innovative activity in terms of technology transfer, protection of intellectual property rights, the antitrust regulation system, scientific activity, commercialization of knowledge-intensive research and innovative entrepreneurship has been carried out.

Analysis of recent research and publications.

Ukrainian and foreign scientists study this topic in different aspects. The Ukrainian scientific school, in this case, uses different criteria for research and elements for the formation of a holistic innovation ecosystem as a subsystem of economic growth. It is worth noting that these issues are also actively studied in academic institutions and research centres. It is important to note that the scientific activity of the National Academy of Sciences of Ukraine (NAS of Ukraine) occupies a special place: research into the development of innovative activity, the formation of state policy and legal aspects, and intellectual property.

T. V. Pisarenko, O. M. Kovalenko, and T. K. Kvasha [1] study innovative activity, commercialisation of knowledge-intensive innovations, and scientific and technical activity. S. M. Makhnusha, O. O. Mitsura, O. M. Olefirenko, N. Yu. Myroschenko, T. R. Menshinin [2] focus on the formation of a system for the commercialisation of innovative products with the development of legal relations between the subjects of the innovation ecosystem.

S. O. Perminova, N. I. Sytnyk, M. O. Chuprina [3] investigate innovative entrepreneurship and the stimulation of such activity as a key element of the evolution of the innovation ecosystem, capable of becoming dominant in the development of the ecosystem as a whole.

M. P. Butko and O. V. Popelo analyse in their work the commercialisation of the results of scientific and technical activity in the context of integration processes [4].

Analysing this issue at the international level, there are a large number of researchers who are actively working on the legislative support for the development of the innovation ecosystem.

Christopher Freeman [5] and Bengt-Oke Lundvall [6] are the first to study innovation systems and have become fundamental for understanding the interaction for the creation and dissemination of innovations.

Richard Nelson [7] and Sidney Winter [8] are fundamental to the evolution of the theory of economic change for the development of innovation.

Philippe Aghion [9] and Peter Howitt [10] are central to the development of the dynamics of innovation and growth in long-term growth from an economic perspective.

Henry Chesbrough [11] is the author of the concept of open innovation regarding collaboration with external partners for innovation.

Mariana Mazzucato's work [12] focuses on the role of public institutions in creating markets and stimulating innovation, with the state playing an

active role in developing regulatory conditions.

The purpose of the article. Conducting a comprehensive analysis of the regulatory framework for stimulating and developing innovation systems in Ukraine and the USA to identify key problems and advantages of current legislative acts, as well as developing recommendations for improving Ukrainian legislation to stimulate innovative development further and increase the competitiveness of the economy.

Presentation of the main material. The development of innovation ecosystems depends on an effective regulatory framework, which is key to regulating the behaviour and decision-making of all participants in the innovation process. The analysis of regulatory acts of states will allow us to identify the strong and weak aspects of legal regulation, thereby enabling us to improve and adapt. There is a need to provide provisions of the regulatory documents of two countries (table 1).

In Ukraine, various regulatory legal acts are in force that regulate the studied area.

The key laws and legal acts are:

Law of Ukraine “On Innovation Activity”, which has been in effect since 2002 with the current version dated 03/31/2023, which defines the legal, economic and organisational principles of state regulation of innovation activity in Ukraine, establishes forms of state stimulation of innovation processes and is aimed at supporting the development of the Ukrainian economy through innovation. According to this Law, state support is received by business entities of all forms of ownership that implement innovation projects in Ukraine, and enterprises of all forms of ownership that have the status of innovation [13].

The Law of Ukraine “On the Special Regime of Innovation Activities of Technology Parks”, which has been in force since 1999, with the current version dated December 5, 2012. The law defines the terminology, the special regime of innovation activities to which special state financing and targeted subsidies can be attributed, for 15 years since 2006 [14].

The Law of Ukraine “On Scientific and Scientific-Technical Activities” defines the main principles of work in the field of scientific and scientific-technical activities, creates conditions for the implementation of scientific and scientific-technical activities, meeting the needs of society and the state in technological development through the interaction of education, science, business and government since 2016 and in the current version No. 848-VIII dated April 9, 2025 [15].

National Economic Strategy for the Period until 2030 dated March 3, 2021 No. 179, approved by the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine,

defines the priorities and the state approach for the development of innovation ecosystems, the transformation of ideas into innovative products and services to increase the level of innovation of the national economy [16]. The Strategy for the Development of the Sphere of Innovation Activity for the Period Until 2030 is of great importance in this matter. It defines the main directions of the development of innovation activity. It is worth noting that the Strategy was approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 10, 2019, No. 526-r [17].

The Law of Ukraine “On Amendments to the Budget Code of Ukraine” dated April 11, 2023 No. 3035-IX provides for the provision of opportunities for state scientific institutions, state universities, academies and institutes to include in the special fund of the organisation’s budget revenues from the contribution of intangible assets, the exclusive property rights to which belong to business entities, to the authorised capital of business companies [18].

The Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “Some Issues of Determining Medium-Term Priority Areas of Innovation Activity at the Sectoral Level” dated July 5, 2024, No. 787, is considered a key document that determines medium-term priorities of innovation activity at the sectoral level. This resolution also establishes development areas that should be taken into account when forming investment projects, scientific research, development, and when forming government orders and programs [19].

The Decree of the President of Ukraine “On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the Period up to 2030” approved on September 30, 2019, No. 722 defines sustainable development goals for the development of projects to ensure the balance of economic, social, and environmental dimensions of the sustainable development of Ukraine [20].

The Law of Ukraine “On State Support for Investment Projects with Significant Investments” No. 1116-IX, as amended on December 11, 2024, provides state support for large investment projects above 12 million euros or more, through the introduction of tax benefits and state guarantees for strategic investors. This law is focused on large companies, without taking into account the needs of small and medium-sized enterprises, startups [21].

Regulatory and legal support for the development of innovative activity is also provided by the Strategy for the Digital Development of Innovative Activity of Ukraine (WINWIN) for the Period until 2030, with an approved operational plan of measures for its

implementation in 2025–2027 [22].

For Ukraine, it is urgent to create favourable conditions for the development of innovation ecosystems, which is achieved through a system of public mechanisms, namely, streamlining the regulatory framework, developing effective technology transfer tools, and implementing scientific research results into production. It is urgent to bring the regulatory documents that directly or indirectly regulate state management of the innovation sphere into line with the conditions of war and future reconstruction, because effective legislative support is a key factor in a favourable and effective innovation ecosystem in Ukraine as a factor of economic growth.

In this paper, we will also consider the regulatory support for the development of innovation ecosystems in the United States and Ukraine.

The United States of America (USA) has a practical regulatory framework that stimulates the development of innovation activity, which also contributes to the high rating of the USA in various ratings of the development and effectiveness of the innovation ecosystem and innovations in particular. In the United States, federal laws, policies, and special programs regulate this area of activity, which together provide an excellent basis for public mechanisms for managing innovation policy at the federal and state levels.

The Bay-Dole Act, in effect since 1980, allows universities, SMEs, and non-governmental organisations to obtain and protect property rights to inventions arising from research funded by the federal government [23].

The Stevenson-Wilder Technology Innovation Act, also in effect since 1980, promotes the development of technological innovations in industry to improve the economic, environmental, and social well-being of the country, through technological development and the activities of industrial technology centres [24].

The Sherman Act, the first antitrust law in the United States [25], and the Clayton Act [26] are key elements of US antitrust law and promote competition.

Despite considerable achievements, the American innovation system faces specific difficulties and challenges, including the dynamic development of the environment and globalisation, local policies of other countries, and the ft. It is also necessary to take into account the increased competition from different countries that are actively investing in innovative developments.

The United States has a robust regulatory framework that facilitates the birth and development of effective innovation ecosystems. Still, to maintain leadership in the field of innovation, the United States of America must constantly improve its regulatory framework and adapt to modern challenges, which are very often caused by the development of technologies and innovations. Also, the regulatory system must ensure the protection of property rights for inventions and protect the consumer from poor-quality technologies and innovations (for example, Purdue Pharma). This is the biggest problem – on the one hand, to promote the development of innovations and reduce all barriers to the development and entry into the market of new technologies, and on the other hand, to ensure the safety of consumers from the negative consequences of consuming innovative products. A notable example is the development of AI-based products, which contribute to economic growth and labour productivity, yet also pose a risk to life on Earth.

The systematicity of legislation in Ukraine is more fragmented, with overlapping functions, while in the USA it covers all areas of innovation and in the USA universities are allowed to own intellectual property with subsequent commercialization, unlike

Table 1

Key provisions of the regulatory documents of Ukraine and the United States

Country	Main laws / strategies / acts	Key provisions
Ukraine	Law “On Innovation Activity”	Aimed at supporting innovation, partially outdated
	Law “On Special Regime of Innovation Activity of Technology Parks”	Contains a regime of support for technology parks, does not meet modern challenges
	Law “On Scientific and Scientific-Technical Activity”	Creates conditions for interaction of science, business and government
	WINWIN Digital Development Strategy	A comprehensive strategy for the development of innovations
USA	Bay-Dole Act	Gives universities the right to own research results
	Stevenson-Wylder Act	Promotes technological innovations in SMEs

in Ukraine. In the two countries, institutional support is available through national institutions, tax incentives, lending, support for startups / clusters are available and are adapted to the conditions.

The analysis of the regulatory framework for supporting, stimulating and regulating innovation ecosystems in Ukraine and the USA shows us the importance of continuous improvement and efficiency of such regulation and effectiveness of innovation infrastructure (table 2).

For example, we will analyse the legal support for the functioning of certain infrastructure elements of the innovation ecosystem: science parks, industrial parks, technology parks, accelerators, and incubators.

In Ukraine, the activities of science parks are determined by the Laws of Ukraine “On Scientific and Scientific-Technical Activity” [15] and “On Science Parks” [27] to implement the results of scientific activity in production.

Industrial parks operate following the Law of Ukraine “On Industrial Parks” [28], which provides for the development and increase of the competitiveness of the territory, the activation of investment activity.

Technological parks (technoparks) operate based on the Law of Ukraine “On the Special Regime of Innovation Activity of Technology Parks” [29], which creates special conditions for such activity. Still, it should be noted that the law contains outdated norms and has not been updated for a long time.

There is no separate legislation on the functioning of accelerators and incubators in Ukraine. Typically, the ir activities are conducted through higher education institutions, which provide grants, programs, and opportunities for cooperation with international platforms. In 2025, a network of startup schools, incubators, and accelerators began operating with the assistance and support of the Ministry of Education and Science of Ukraine [30].

In the United States of America, the activities of science parks and technoparks are carried out based on the Stevenson-Weidler Act [24] on technological innovations, which has been in force since 1980, and the Technology Transfer Commercialisation

Act [31]. Industrial parks operate with the support of a development agency. Incubators and accelerators operate by the Stevenson-Weidler Act [24] and the Bay-Dole Act [23].

The main vectors of development and efficiency improvement are:

- Systematicity and harmonization of legislation, through the elimination of duplicate functions, the formation of a single, understandable and adaptive regulatory and legal update.
- Updating outdated legislation to reflect the conditions and standards of the war and post-war periods.
- Commercialization of intellectual property, introducing effective tools that allow research institutions and universities to manage and commercialize science-intensive developments and research.
- Adaptation to the needs of SMEs and startups, creating special programs, benefits aimed at supporting the ir development, driving innovation.
- Strengthening institutional support by ensuring the ir effective operation, adaptation to new challenges and conditions.
- Effective and modern legislation is a necessary element for improving the innovation ecosystem of Ukraine, further economic growth, and strengthening competitiveness in the international arena.

Conclusions. Ukraine has an extensive system of regulatory and legal acts that regulate the innovation, research, and scientific and technical sectors. Current legislation, regulatory and legal acts, and strategies that adapt to challenges and provide for effective innovation activity in the war and post-war periods demonstrate the state’s desire to effectively regulate the innovation ecosystem. Being fragmented, Ukrainian legislation duplicates functions and the re is a lack of public mechanisms for managing intellectual property, universities, and further commercialization, which hinders the development of know-ledge-intensive innovations. In contrast, in the USA, we analyze and draw conclusions about the high effectiveness of the regulatory and legal framework, which is a key element of the place in the world innovation rankings. US

Table 2

Analysis of the effectiveness of innovation infrastructure

Infrastructure type	Ukraine	USA	Offer
Science Parks	low	high	Increased funding and commercialization
Industrial Parks	developing	system support	Increased business engagement
Technology Parks	limited-low	high	Legislative Update
Accelerators/ Incubators	limited-low	system support	Strengthening structured and systemic impact

legislation creates a favorable environment for the development of technological innovations, encouraging cooperation between universities and the business environment, ensuring a high level of conferences. Rapid implementation of scientific developments and

commercialization occurs due to the ability of universities to implement the m. Note that even the US is constantly adapting the regulatory framework for the purpose of continuous improvement.

Bibliography:

1. Pytsarenko, T. V. et al. *Innovation Activity and Its Impact on Economic Development in Ukraine* : Monograph. Kyiv : UkrINTEI, 2015.
2. Myroshchenko, N. Yu., Menshynin, T. R., Hrytsiv, R. Ya. Formation of the System for Commercialization of Enterprise Innovation Products. *GRAIL OF SCIENCE*. 2025.
3. Perminova, S., Sytnyk, N., Chupryna, M. Innovation Activity in Ukraine During Military Aggression: Trends and Prospects. *Economy and Society*. 2024. No. 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-62> (accessed: 12.07.2025).
4. Butko, M.P., Popelo, O. V. Commercialization of Scientific and Technical Activity Results in the Context of Deepening Integration Processes. *Problems and Prospects of Economics and Management*. 2015. No. 1. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/9460/1.pdf> (accessed: 01.07.2025).
5. Freeman, C. The 'National System of Innovation' in historical perspective. *Cambridge Journal of Economics*. 1995. Vol. 19. Iss. 1. P. 5–24. DOI: 10.1093/oxfordjournals.cje.a035309
6. Lundvall, B.-Å. et al. National systems of production, innovation and competence building. *Research Policy*. 2002. Vol. 31. Iss. 2. P. 213–231.
7. Nelson, R. R. (ed.). *National innovation systems: a comparative analysis*. Oxford : Oxford University Press, 1993.
8. Nelson, R. R., Winter, S. G. The Schumpeterian tradeoff revisited // the American Economic Review. 1982. Vol. 72, Iss. 1. P. 114–132.
9. Aghion, P. et al. Competition and innovation: An inverted-U relationship. *The Quarterly Journal of Economics*. 2005. Vol. 120. Iss. 2. P. 701–728. DOI: 10.1162/0033553053327444
10. Howitt, P. Steady endogenous growth with population and R. & D. inputs growing. *Journal of Political Economy*. 1999. Vol. 107. Iss. 4. P. 715–730.
11. Gassmann, O., Enkel, E., Chesbrough, H. The future of open innovation. *R&D Management*. 2010. Vol. 40. Iss. 3. P. 213–221.
12. Mazzucato, M. Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*. 2018. Vol. 27. Iss. 5. P. 803–815.
13. On Innovation Activity: Law of Ukraine of 31.03.2023 No. 40-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (accessed: 05.07.2025).
14. On the Special Regime of Innovation Activity of Technology Parks: Law of Ukraine of 05.12.2012 No. 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text> (accessed: 05.07.2025).
15. On Scientific and Scientific-Technical Activity: Law of Ukraine of 09.04.2025 No. 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/848-19#Text> (accessed: 05.07.2025).
16. On Approval of the National Economic Strategy for the Period until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 03.03.2021 No. 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (accessed: 05.07.2025).
17. On Approval of the Strategy for the Development of Innovation Activity for the Period until 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 10.07.2019 No. 526-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12> (accessed: 05.07.2025).
18. On Amendments to the Budget Code of Ukraine Regarding the Use of State Budget Funds: Law of Ukraine of 11.04.2023 No. 3035-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3035-20#Text> (accessed: 05.07.2025).
19. Some Issues of Determining Medium-Term Priority Directions of Innovation Activity at the Sectoral Level: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 05.07.2024 No. 787. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/787-2024-%D0%BF#Text> (accessed: 04.07.2025).
20. On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the Period until 2030: Decree of the President of Ukraine of 30.09.2019 No. 722/2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (accessed: 12.07.2025).
21. On State Support for Investment Projects with Significant Investments in Ukraine: Law of Ukraine of 17.12.2020 No. 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text> (accessed: 12.07.2025).
22. On Approval of the Strategy for Digital Development of Innovation Activity in Ukraine (WINWIN) for the Period until 2030 and Approval of the Operational Plan of Measures for Its Implementation in 2025–2027: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 20.12.2024 No. 1351-r. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/>

show/1351-2024-%D1%80#Text (accessed: 10.07.2025).

23. Bayh-Dole Coalition. *Bayh-Dole Coalition*. URL: <https://bayhdolecoalition.org/> (accessed: 10.07.2025).

24. Stevenson-Wydler Technology Innovation Act of 1980, Pub. L. 96–480. URL: <https://www.congress.gov/bill/96th-congress/senate-bill/1250> (accessed: 09.07.2025).

25. Sherman Antitrust Act of 1890. *National Archives*. URL: <https://www.archives.gov/milestone-documents/sherman-anti-trust-act> (accessed: 08.07.2025).

26. Clayton Antitrust Act of 1914. *Legal Information Institute, Cornell Law School*. URL: https://www.law.cornell.edu/wex/clayton_antitrust_act (accessed: 08.07.2025).

27. On Science Parks: Law of Ukraine of 15.11.2014 No. 1563-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1563-17#Text> (accessed: 14.07.2025).

28. On Industrial Parks: Law of Ukraine of 17.09.2023 No. 5018-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5018-17#Text> (accessed: 14.07.2025).

29. On the Special Regime of Innovation Activity of Technology Parks: Law of Ukraine of 05.12.2012 No. 991-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text> (accessed: 14.07.2025).

30. Universities as Catalysts of Innovation: MES launches a network of startup schools, incubators, and accelerators. Ministry of Education and Science of Ukraine. URL: <https://surl.li/iopiyv> (accessed: 14.07.2025).

31. Technology Transfer Commercialization Act of 2000: H.R. 209. U. S. Congress, 106th Congress (1999–2000). URL: <https://www.congress.gov/bill/106th-congress/house-bill/209> (accessed: 14.07.2025).

Олесько Н. А. НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ТА АМЕРИКАНСЬКИХ ІННОВАЦІЙНИХ ЕКОСИСТЕМ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

У статті проаналізовано нормативно-правове забезпечення розбудови інноваційних екосистем в Україні та провідних державах світу, зокрема, у Сполучених Штатах Америки. Дослідження розкриває важливу роль ефективного правового регулювання у підтримці інноваційної діяльності, забезпеченні взаємодії між наукою, бізнесом та владою, а також у охороні інтелектуальної власності. Встановлено, що українська нормативна база, попри її об'єм, характеризується фрагментарністю, частковою застарілістю та недостатнім рівнем зв'язком із практикою та адаптивністю, що особливо відчутно за сучасних викликів, спричинених війною та потребами повоєнної відбудови. Звернено увагу на відсутність економічно вигідних та усталених механізмів комерціалізації інтелектуальної власності університетами, що уповільнює впровадження наукомістких розробок. Натомість, проаналізовано успішний досвід США, де такі законодавчі акти, як Закон Бея-Доула та Закон Стівенсона-Уайдлера, сприяють трансферу технологій та інноваційному підприємництву, а потужне антимонопольне законодавство підтримує конкуренцію. Порівняльний аналіз дав змогу визначити ключові позитивні та негативні аспекти чинних нормативно-правових актів обох країн. На основі отриманих даних розроблено аргументовані рекомендації щодо покращення українського законодавства. Запропоновані напрями включають систематизацію та гармонізацію правового поля, заохочення комерціалізації інтелектуальної власності, адаптацію до потреб малого та середнього інноваційного бізнесу, а також посилення інституційної підтримки. Наголошено, що ефективне та сучасне законодавче забезпечення є надзвичайно важливим для розвитку інноваційної екосистеми України, її економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності на світовій арені. Результати дослідження можуть бути використані для формування державної інноваційної політики та стратегічного планування розбудови інноваційних екосистем в Україні.

Ключові слова: інноваційна політика, законодавство, публічні механізми, інноваційна екосистема, нормативно-правова база.

Серветник В. В.

ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ПРАЦЕВЛАШТУВАННЯ ВЕТЕРАНІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ: МОЖЛИВОСТІ, ОБМЕЖЕННЯ ТА НЕОБХІДНІ ЗМІНИ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ

У статті обґрунтовано, що працевлаштування ветеранів у системі публічної служби є інструментом стратегічної ваги для повоєнного відновлення України. На тлі зростання кількості осіб зі статусом ветерана окреслено проблемне поле: попри формально задекларовані преференції, реальна представленість ветеранів у державній і муніципальній службі залишається низькою. На основі аналізу чинного нормативного середовища, огляду практик органів державної влади та органів місцевого самоврядування, а також порівняння з міжнародним досвідом (США, Канада, Ізраїль) виявлено три групи бар'єрів: інституційні (відсутність цільової політики й стандартів адаптації), процедурні (невідповідність етапів конкурсу та інструментів оцінювання компетентностям, сформованим під час служби; «невидимість» бойового досвіду у формальних критеріях) і культурні (стигматизація, недостатня готовність організаційної культури до інклюзії). Запропоновано цілісний пакет змін кадрової політики: нормативне закріплення статусу ветерана як особи, що потребує особливих умов працевлаштування; впровадження моделі наставництва й адаптаційних програм на перші 6–12 місяців служби; розроблення матриці еквівалентностей між військовими ролями та управлінськими компетентностями для конкурсного добору; адаптація тестових блоків із фокусом на кейсові завдання кризового менеджменту; безоплатні програми підготовки й перекваліфікації; окремий інформаційний розділ для ветеранів на порталах публічної служби; участь ветеранських об'єднань у кадрових процесах. Окреслено архітектуру впровадження через пілоти у вибраних ЦОВВ, ОВА та громадах із подальшим масштабуванням. Сформовано систему індикаторів моніторингу: частка ветеранів серед аплікантів і переможців, середній час від подання до призначення, успішність проходження випробувального терміну, індекс задоволеності адаптацією (6 і 12 місяців), частка вакансій із наставництвом та адаптованими оцінюваннями. Наукова новизна полягає у фокусі на кадровій політиці публічного сектору як механізмі реінтеграції та у пропозиції практичних інструментів визнання бойового досвіду як управлінського капіталу за збереження принципу конкурсності. Практична значущість полягає у дорожній карті дій для законодавчого, урядового та місцевого рівнів, що забезпечує подвійний ефект: гідну реінтеграцію ветеранів і підсилення інституційної спроможності держави.

Ключові слова: ветерани, державна служба, працевлаштування, кадрова політика, реінтеграція, публічне управління, адаптація.

Постановка проблеми. Повернення ветеранів до цивільного життя та їх повноцінна інтеграція в економіку, суспільство й систему публічного управління є однією з ключових проблем української державності в умовах триваючої війни та майбутнього повоєнного відновлення. Понад 1,5 мільйона громадян уже мають або невдовзі матимуть статус ветерана війни [9], тому реінтеграція має охоплювати не лише соціальну підтримку, а й залучення до ухвалення рішень, формування політик і управління публічними ресурсами. У цій логіці працевлаштування ветеранів

на публічну службу постає інструментом стратегічної ваги – водночас для держави, що потребує стійких та відповідальних управлінців, і для самих ветеранів, чий бойовий досвід може бути конвертований в управлінський капітал. Водночас, попри законодавчо задекларовані преференції, фактична представленість ветеранів у корпусі державної та муніципальної служби залишається низькою, що свідчить про наявність бар'єрів інституційного, процедурного й культурного характеру. Отже, постає необхідність з'ясувати, які саме перешкоди гальмують вхід ветеранів

у публічний сектор, чому наявні механізми відбору та адаптації виявляються недостатньо привабливими або доступними, і які зміни кадрової політики – нормативні, організаційні та комунікаційні – є критично потрібними для перетворення задекларованих прав на дієві можливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Після 2022 року ветеранська проблематика в Україні інтенсивно висвітлюється в аналітичних звітах провідних інституцій – Центру оборонних стратегій, Українського ветеранського фонду, Veteran Hub, Міністерства у справах ветеранів, програм ПРООН та інших [1; 4; 5; 13]. Водночас переважна частина публікацій зосереджується на медичній реабілітації, соціальних виплатах і психологічній адаптації, тоді як питання кадрової політики публічного сектору – доступу ветеранів до державної та муніципальної служби, інструментів добору й підтримки – висвітлено фрагментарно. Окремі наукові праці Р. Власенка, Я. Жаліла, Ю. Каплан, О. Ковалю розглядають інституційну рамку Стратегії ветеранської політики до 2030 року [1], проте не пропонують розгорнутого аналізу механізмів публічної кадрової політики: дизайну конкурсних процедур, визнання бойового досвіду як управлінського капіталу, наставництва та адаптованих оцінювань. Таким чином, у науковому дискурсі з публічного адміністрування зберігається суттєва лакуна, що перешкоджає практичному впровадженню людиноцентричних підходів до працевлаштування ветеранів у публічному секторі.

Міжнародний порівняльний зріз підтверджує наявність результативних практик: у США, Канаді, Ізраїлі ветерани користуються преференційними механізмами доступу до публічної служби та високим рівнем суспільної довіри до їх управлінської ролі; для України ці підходи поки лишаються переважно потенціалом, а не сталою практикою, що підсилює актуальність дослідження їх можливої адаптації з дотриманням принципів конкурсності й недискримінації.

Постановка завдання. Мета статті – виявити та систематизувати бар'єри доступу ветеранів до державної й муніципальної служби, порівняти наявні підходи з міжнародними практиками, обґрунтувати зміни кадрової політики публічного сектору (нормативні, процедурні та культурні) для визнання бойового досвіду як управлінського капіталу, а також запропонувати набір індикаторів моніторингу ефективності таких змін.

Виклад основного матеріалу. Згідно із Законом України «Про статус ветеранів війни, гарантії

їх соціального захисту» № 3551 ХІІ від 22 жовтня 1993 року, у статті 4 визначено, що ветеранами війни є особи, які брали участь у захисті Батьківщини чи в бойових діях на території інших держав; до цієї категорії належать учасники бойових дій, особи з інвалідністю внаслідок війни та учасники війни [9]. Ця правова дефініція створює базу для формування державної політики реінтеграції, у межах якої публічна служба – як державна, так і муніципальна – розглядається не лише як канал працевлаштування, а як простір включення ветеранів до вироблення політик, публічної репрезентації та прийняття рішень. У сучасних умовах повномасштабної агресії та подальшого відновлення саме така рамка має ключове значення: сотні тисяч громадян, що набули військового досвіду, прагнуть або вимушені адаптуватися до цивільного життя, і залучення їх до системи публічного управління здатне підсилити інституційну спроможність держави, довіру громадян і якість управлінських рішень.

Формально законодавче поле України визнає можливість і доцільність працевлаштування ветеранів у публічному секторі: відповідно до вищезгаданого закону особи зі статусом ветерана мають переважне право за рівних умов результатів конкурсного відбору [9]. Однак фактична практика демонструє іншу картину: частка ветеранів серед новопризначених державних службовців залишається низькою, а результати відкритих конкурсів свідчать, що переважна більшість кандидатів не має бойового досвіду. Це вказує на наявність глибшої, системної проблематики, яка виходить за межі формальної доступності вакансій чи наявності квот. Йдеться про невідповідність між змістом чинних процедур добору та природою компетентностей, сформованих під час служби: стандартизовані тести, фокус на суто цивільних кваліфікаціях, відсутність адаптаційних інструментів і наставництва фактично роблять бойовий досвід «невидимим» у системі формальних критеріїв. Додаються й культурні бар'єри – упередження щодо працівників із військовим бекграундом та недостатня готовність організаційної культури до інклюзії, – що посилює дистанцію між ветеранами та публічною службою.

У такій ситуації стратегічне завдання полягає в послідовному наближенні правових гарантій до реальної практики: збереження і дотримання принципу конкурсності має супроводжуватися такими підходами до відбору й входження на посаду, які визнають бойовий досвід управлінським капіталом, допомагають коректно виміряти релевантні

компетентності та забезпечують підтримку на етапі адаптації. Лише тоді публічна служба виконає подвійну місію – стане ефективним інструментом реінтеграції ветеранів у цивільне життя та одночасно підсилить власну стійкість і якість через прихід мотивованих, дисциплінованих і державницьки орієнтованих фахівців [9].

Отже, з огляду на багаторівневість бар'єрів, доречно окреслити логіку їх подолання у трьох взаємопов'язаних площинах. По-перше, на інституційному рівні слід перейти від ситуативних рішень до цільової політики щодо ветеранів як окремої категорії персоналу публічної служби: ухвалити стандарти адаптації для демобілізованих, визначити відповідальні підрозділи в міністерствах та ОМС, затвердити типові регламенти супроводу новопризначених ветеранів протягом перших 6–12 місяців. По-друге, на процедурному рівні необхідно узгодити етапи конкурсу з профілем компетентностей, які реально формуються під час служби: запровадити матрицю еквівалентностей між військовими ролями та управлінськими компетентностями, адаптувати тестові блоки (замість «універсальних» логіко-лінгвістичних – кейсові завдання з кризового менеджменту, координації та прийняття рішень), інституціоналізувати наставництво й індивідуальні плани входження на посаду. По-третє, у культурному вимірі потрібні системні антистигматизаційні кроки: навчання керівників підрозділів роботи з командами, де є співробітники з бойовим досвідом, протоколи раннього виявлення ризиків вигорання, доступ до психологічної підтримки без бюрократичних бар'єрів [2; 4; 13].

Водночас, щоб перетворити можливості на вимірюваний результат, варто одразу закласти контури моніторингу. Насамперед, доцільно визначити прозорі індикатори: частка ветеранів серед аплікантів і переможців конкурсів; середній час від подання до призначення; відсоток успішного проходження випробувального терміну; індекс задоволеності адаптацією через 6 і 12 місяців; частка вакансій, де застосовано наставництво та адаптовані оцінювання. Окрім того, потрібні відкриті звіти кадрових служб і періодичні зовнішні оцінки за участю ветеранських громадських об'єднань, аби зняти взаємну недовіру та зафіксувати реальний прогрес [5].

Разом із тим, важливо зберегти баланс між принципом конкурсності та цільовою підтримкою. З одного боку, переваги за рівності балів і спеціальні процедури адаптації не повинні підмінювати професійні вимоги; з іншого, саме вони

перетворюють «невидимий» бойовий досвід на зрозумілий управлінський капітал, який може й має бути об'єктивно оцінений. Відтак, доцільно реалізувати пілоти у вибраних ЦОВВ та ОМС на 12 місяців із підсумковою публічною оцінкою «до / після» щодо якості добору, плинності кадрів і результативності підрозділів.

Зрештою, інтеграція ветеранів у публічний сектор – це не лише про працевлаштування, а про оновлення спроможності держави діяти в умовах невизначеності. Саме тому впровадження інституційних стандартів адаптації, процедурної еквівалентності компетентностей і культурної відкритості є мінімально необхідним набором змін, який, по суті, переводить задекларовані гарантії у практику щоденної роботи органів влади. У підсумку, як показує аналіз можливостей і бар'єрів, реалізація зазначених кроків зміцнить стійкість публічного управління та підвищить довіру громад до інституцій, а для ветеранів створить реальний, а не формальний, шлях до продовження служіння державі в мирний час [2; 4; 5; 13].

Для перетворення окреслених напрямів на дієву політику слід одразу визначити відповідальних, строки, ресурси та індикатори результативності. На рівні законодавчої влади доцільно підготувати цільовий пакет поправок до законодавства про публічну службу з чітким визначенням підстав і процедур преференцій для ветеранів, не порушуючи принципу конкурсності; на рівні центральної виконавчої влади – доручити НАДС розробити типові стандарти адаптації, методичні рекомендації для кадрових служб, а також уніфіковані описи компетентностей, що визнають бойовий досвід як управлінський капітал [1; 5; 7]. Органам місцевого самоврядування варто ухвалити внутрішні порядки супроводу новопризначених ветеранів, призначити відповідальних осіб за адаптацію в кожному підрозділі та передбачити видатки на наставництво й навчання у річних планах.

Послідовність упровадження має передбачати короткий пілот із подальшим масштабуванням. Спершу доцільно обрати кілька міністерств та обласних військових адміністрацій і 3–5 громад, де вже є кадровий попит і потенціал менторів, та протягом 12 місяців апробувати спрощені тести, співбесіди на компетентності, матрицю відповідності військових ролей управлінським функціям і обов'язкове наставництво на перші 6 місяців служби; за підсумками пілоту – затвердити стандарти на національному рівні й розгорнути програму у всій системі публічної служби [5; 12]. Матриця відповідності має зіставляти типові

військові завдання (координація підрозділів, управління ресурсами, робота під тиском, взаємодія зі стейкхолдерами) із профілями компетентностей посад державної та муніципальної служби.

Інформаційний вимір має стати окремим вектором реалізації. Портали публічної служби й офіційні ресурси НАДС повинні містити окремий розділ для ветеранів із покроковими інструкціями щодо участі в конкурсах, переліком преференцій і можливостей, а також контактами консультантів; паралельно слід провести комунікаційну кампанію з популяризації історій успіху та поясненням роботодавцям і колективам принципів недискримінації й інклюзії [1; 5; 4]. До роботи кадрових комісій і розроблення стандартів варто залучити ветеранські громадські об'єднання, щоб зняти взаємну недовіру та забезпечити якісний зворотний зв'язок [5; 13].

Щоб зміни стали вимірюваними, необхідна система моніторингу з публічною звітністю. Ключові індикатори – частка ветеранів серед аплікантів і переможців конкурсів; середній час від подання документів до призначення; відсоток успішного проходження випробувального терміну; індекс задоволеності адаптацією через 6 і 12 місяців; частка вакансій, де застосовано наставництво та адаптовані оцінювання. Дані слід узагальнювати щоквартально на основі адміністративної статистики кадрових служб і періодичних опитувань, зокрема у співпраці з профільними інституціями, що вже мають досвід досліджень потреб ветеранів [4; 12; 13]. Для забезпечення підзвітності варто передбачити незалежну зовнішню оцінку пілотів і щорічний публічний звіт із пропозиціями щодо корекції політики.

Водночас важливо керовано знижувати ризики. Будь які преференції мають бути співмірними з принципом рівного доступу до публічної служби; з огляду на це доцільніше застосовувати перевагу за рівності балів, додаткові бали за визнані компетентності та резервні списки, ніж жорсткі квоти, які можуть викликати сумніви щодо недискримінації. У разі застосування квот їх варто пілотувати в обмежених масштабах із попередньою правовою експертизою та чіткими критеріями ефективності, а також автоматичним переглядом за результатами річного моніторингу. Додатково слід передбачити психосоціальну підтримку працівників і навчання керівників підрозділів роботі з командами, у яких є співробітники з бойовим досвідом, щоб мінімізувати культурні бар'єри й попередити професійне вигорання [5; 13].

Фінансування заходів доцільно забезпечувати за рахунок поєднання коштів державного та місцевих бюджетів, із пріоритизацією програм підготовки, наставництва й психопідтримки, а також через партнерство з міжнародними організаціями, які вже працюють у сфері реінтеграції та досліджень ринку праці ветеранів [1; 4]. Базове бюджетування може включати грантові компоненти на пілоти, ваучери на навчання та компенсацію робочого часу менторів.

Узгодження нормативного, освітнього, інформаційного та культурного вимірів у єдиній рамці з чітким розподілом відповідальності, календарем і публічними індикаторами дозволить перетворити формальні гарантії на реальну практику залучення ветеранів до публічної служби. У підсумку буде досягнуто подвійного ефекту: задоволення соціального запиту на гідну реінтеграцію та посилення інституційної спроможності держави у період повоєнного відновлення й реформ, у повній відповідності до стратегічних орієнтирів державної ветеранської політики до 2030 року [1].

Висновки. Проведене дослідження показало цілісну картину: нинішня система публічної служби в Україні поки що не виконує ролі ефективного механізму реінтеграції ветеранів у цивільне життя, адже попри формальні преференції під час конкурсів ветерани реально стикаються з інституційною байдужістю, браком адаптаційної підтримки, культурними бар'єрами та неврахуванням бойового досвіду у чинних критеріях добору кадрів. Отже, потенціал цієї високомотивованої та дисциплінованої групи громадян залишається недовикористаним, тоді як включення ветеранів у публічну службу здатне підсилити довіру до інститутів і якість управлінських рішень. Відтак інтеграція має спиратися не на формальну перевагу у конкурсах, а на людиноцентричні адаптаційні механізми, які трактують бойовий досвід як управлінський капітал і забезпечують супровід на етапах відбору та входження на посаду. У логіці запропонованих заходів доцільно: закріпити окремий напрям державної кадрової політики щодо адаптації ветеранів; внести адресні зміни до законодавства про державну службу для впровадження спеціальних процедур добору із наставництвом та гнучкими вимогами; створити інституційний осередок підтримки ветеранів у системі публічної служби; визначити помірковані інструменти цільового залучення; гарантувати безоплатні програми підготовки й перепідготовки; провести публічну комунікаційну кампанію та інституціоналізувати участь ветеранських об'єднань

у кадрових процесах. Реалізація цього комплексу рішень зміцнить публічну службу як інституцію, що відображає сучасну Україну – мужню, мобілізовану, соціально відповідальну, – і водночас відкріє для ветеранів шлях до другого служіння

державі в мирний час. Досягнення ефекту потребує політичної волі, узгодженої нормативної еволюції та послідовної зміни організаційної культури в органах влади, що забезпечить стійкість результатів у довгостроковій перспективі.

Список літератури:

1. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. № 1209-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 01.08.2025).
2. Реінтеграція ветеранів в Україні: національне опитування / Міжнародна організація з міграції. URL: <https://surl.li/hlgga> (дата звернення: 01.08.2025).
3. Публічна служба для ветеранів і ветеранок: відповіді на поширені запитання / Національне агентство України з питань державної служби. URL: <https://surl.li/ccqdhlre> (дата звернення: 01.08.2025).
4. Концепції реінтеграції та підтримки учасників бойових дій у м. Києві. Київ, 2022. URL: https://drive.google.com/file/d/1uVeGJvcL2HU667ii8eTlu0fCT6S_ytL5/view (дата звернення: 01.08.2025).
5. Коленіченко Т. І. Концептуалізація поняття «реінтеграція» в умовах збройного конфлікту в Україні. *Теоретико-методичні проблеми виховання дітей та учнівської молоді*. 2022. Т. 26. № 1. С. 169–178.
6. Бойко-Бузиль Ю. Правові та психологічні основи поняття «реінтеграція учасників бойових дій». *Вісник Львівського університету*. Серія: Психологічні науки. 2021. № 9. С. 28–34. DOI: 10.30970/PS.2021.9.4
7. Приходько Р. В. Україні 1 млн 300 тис ветеранів: як їх підтримують? *Суспільне*. URL: <https://surl.li/ddhksf> (дата звернення: 01.08.2025).
8. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text> (дата звернення: 01.08.2025).
9. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 02 травня 2025 р. № 3551-XII (чинна ред.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text> (дата звернення: 01.08.2025).
10. Кіріллова Ю., Зновяк В., Казанська А. Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні: соціологічне опитування. Київ, 2023. 88 с.
11. Потреби та перешкоди ветеранів при працевлаштуванні: соціологічне дослідження / Український ветеранський фонд Міністерства у справах ветеранів України. Київ, 2023. 88 с.
12. Шевченко Р. П. Інноваційні підходи до організації соціального захисту ветеранів війни: міжнародний досвід. *Інвестиції*. 2024. № 184. С. 185–191.
13. Коленіченко Т. І. Науково-методологічні підходи соціальної реінтеграції ветеранів російсько-української війни. *Вісник Національного університету «Чернігівський колегіум» ім. Т. Г. Шевченка*. Серія: Педагогічні науки. 2021. Вип. 14–15 (170–171). С. 70–75.
14. Державна політика щодо ветеранів війни / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://surl.li/kqlait> (дата звернення: 01.08.2025).

Servetnyk V. V. EMPLOYMENT OF VETERANS IN THE PUBLIC SERVICE SYSTEM: OPPORTUNITIES, CONSTRAINTS AND NECESSARY HR POLICY CHANGES

The article argues that employment of veterans in the public service system is a strategic lever for Ukraine's post war recovery. Against the backdrop of a growing number of people with veteran status, the problem area is outlined: despite formally declared preferences, veterans remain underrepresented in the civil and municipal service. Based on an analysis of the current regulatory environment, a review of practices in state authorities and local self government bodies, and a comparison with international experience (the United States, Canada, Israel), the study identifies three groups of barriers: institutional (lack of a targeted policy and adaptation standards), procedural (misalignment between competitive selection stages and the competencies formed during military service; the "invisibility" of combat experience in formal criteria), and cultural (stigmatization, insufficient organizational readiness for inclusion).

A comprehensive package of HR policy changes is proposed: legal recognition of veteran status as requiring specific employment conditions; introduction of a mentoring model and adaptation programs for the first 6–12 months of service; development of an equivalency matrix between military roles and managerial competencies for competitive selection; adaptation of test blocks toward case based crisis management tasks;

free training and retraining programs; a dedicated information section for veterans on public service portals; and participation of veterans' associations in HR processes. The implementation architecture is outlined through pilots in selected central executive authorities, regional military administrations, and municipalities, followed by scaling. A monitoring system is specified, including indicators such as the share of veterans among applicants and competition winners, average time from application to appointment, successful completion of probation, adaptation satisfaction at 6 and 12 months, and the share of vacancies employing mentoring and adapted assessments. The scholarly contribution lies in centering public sector HR policy as a mechanism of reintegration and in offering practical tools to recognize combat experience as managerial capital while preserving the principle of open competition. The practical significance is a roadmap for legislative, governmental, and local levels that delivers a dual effect: dignified reintegration of veterans and strengthened institutional capacity of the state.

Key words: veterans, civil service, employment, HR policy, reintegration, public administration, adaptation.

Харченко О. А.

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РЕГІОНІВ В УМОВАХ ВСТУПУ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ

*Стаття присвячена комплексному аналізу формування та реалізації державної політики регіонів України в умовах наближення до вступу до Європейського Союзу. В статті підкреслено, що євроінтеграційний курс держави вимагає не лише формальної гармонізації національного законодавства з *acquis communautaire*. Визначено, що євроінтеграційний курс вимагає глибокої трансформації управлінських практик, інституційної архітектури та характеру взаємодії між центром і регіонами. Особливий акцент у статті зроблено на тому, що саме регіони повинні стати повноправними суб'єктами європейського розвитку, адже їхня спроможність визначає рівень соціальної стабільності, економічної конкурентоспроможності й довіри громадян до держави.*

У статті окреслено ключові виклики, а саме: асиметрія розвитку територій, кадровий дефіцит, нерівність фінансових ресурсів та недостатня готовність регіональних структур до впровадження інноваційних моделей врядування. Водночас доведено, що інструменти Європейського Союзу – структурні фонди, програми транскордонного співробітництва, стратегії регіонального розвитку – мають значний потенціал не лише як джерела фінансування, а й як каталізатори формування нової управлінської культури. Європейський досвід представлений не як готовий рецепт, а як інструментальна база, що потребує адаптації до українських реалій.

Обґрунтовано необхідність поєднання національних інтересів із європейськими стандартами, адже лише так можлива побудова сучасної моделі регіональної політики, що ґрунтується на субсидіарності, партнерстві та прозорості. Зроблено висновок, що успіх європейської інтеграції України залежатиме від здатності регіонів стати самостійними й відповідальними акторами розвитку, а регіональна політика має розвиватися як багаторівнева система співпраці держави, громад і європейських інституцій.

Ключові слова: державна політика, регіональний розвиток, євроінтеграція, Європейський Союз, управління, регіони України.

Постановка проблеми. Кожне дослідження починається з постановки проблеми, і тут вона є очевидною. Вступ України до Європейського Союзу вже не виглядає як абстрактна перспектива, це політичний курс який визначає архітектуру державного управління на роки вперед. Проте за цією амбітною метою приховується питання, яке потребує глибшого аналізу: чи здатні регіони України виступати не лише адміністративними одиницями, а повноцінними суб'єктами європейського розвитку? Відповідь на це запитання вимагає аналізу багатьох площин (правової, економічної, соціальної, культурної).

Власне, проблема полягає не тільки у формальному узгодженні національного законодавства зі стандартами ЄС, а й у практичному втіленні цих стандартів на регіональному рівні. Бо що означає «європейська політика» для конкретного регіону – прикордонного Закарпаття, індустріального Донбасу

чи аграрної Херсонщини? Це питання не можна звести до технічних деталей. Йдеться про майбутнє моделей розвитку, про довіру громадян до держави, про формування спільної ідентичності в європейському просторі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Регіональна політика України має глибоку наукову базу. Вітчизняні автори, а саме В. Вакуленко, І. Дегтярьова, М. Долішній, О. Бабін, О. Белов досліджували децентралізацію, асиметричний розвиток і інституційні бар'єри [1; 2; 3]. Т. Соловійова та О. Баталов аналізували адаптацію управлінських практик до стандартів ЄС [4]. Європейські дослідники (Й. Шмітт, К. Хюбер) акцентують на субсидіарності, партнерстві та структурних фондах як інструментах розвитку [5; 6]. Водночас в українських працях європейські практики часто розглядаються фрагментарно, без системного аналізу їх інтеграції у національну політику [7].

Актуальність подальших досліджень визначається потребою гармонізації української регіональної політики з політикою ЄС, з урахуванням національної специфіки [8].

Постановка завдання. Метою цієї статті є з'ясування теоретико-методологічних засад і практичних аспектів формування та реалізації державної політики регіонів України в умовах вступу до Європейського Союзу. Завданням виступає аналіз нормативно-правової бази, оцінка інституційної спроможності та пошук можливих моделей інтеграції регіональних стратегій розвитку у європейський простір.

Виклад основного матеріалу. Теорія державної політики регіонів є складною багатовимірною конструкцією, що поєднує в собі як елементи централізованого управління, так і механізми децентралізації. У класичному розумінні держава виступає гарантом цілісності території, забезпечує рівність громадянських прав і свобод, формує стратегічні пріоритети розвитку. Водночас реалії сучасного суспільства доводять, що без врахування регіональної специфіки жодна стратегія не може бути дієвою. Саме тому у науковому дискурсі дедалі частіше підкреслюється важливість пошуку оптимального балансу між загальнонаціональними інтересами та автономією територій.

Європейський досвід у цьому сенсі є надзвичайно показовим. Регіони в країнах ЄС не розглядаються як пасивні об'єкти, на які поширюються директиви центру, а як активні учасники політичного процесу, здатні формувати власні стратегії розвитку й впливати на прийняття рішень на наднаціональному рівні. Такий підхід відображає принцип субсидіарності, закріплений у договорах Європейського Союзу. Суть його полягає у тому, що будь-яке рішення спочатку має ухвалюватися на найближчому до громадянина рівні. А потім лише тоді, коли проблему неможливо вирішити локально, вона передається на вищий щабель управління. Цей принцип не лише підсилює демократичність системи державотворення, а й створює відчуття причетності громадян до управлінських процесів.

Для України питання імплементації такого підходу має особливе значення. З одного боку, історична традиція сильної централізованої влади формувала недовіру до самостійності регіонів, адже політичний центр завжди прагнув контролювати всі процеси. З іншого боку, реформи децентралізації останнього десятиліття продемонстрували, що громади здатні брати на себе відповідальність і забезпечувати ефективне

управління. Чи готова Україна до повної реалізації принципу субсидіарності, це питання залишається відкритим. Воно потребує глибокої рефлексії не лише в юридичному чи адміністративному вимірі, а й у площині суспільної культури, де поняття «самоврядування» має стати синонімом зрілості й відповідальності.

Таким чином, теоретичні засади формування регіональної політики сьогодні виходять далеко за межі класичної моделі «центр – периферія». Вони поступово перетворюються на концепцію партнерства, співвідповідальності та діалогу, де регіон розглядається як повноцінний суб'єкт розвитку, а не лише як адміністративна одиниця. Саме в цій площині закладено ключ до успішної інтеграції України до Європейського Союзу, адже без сильних регіонів неможливо вибудувати сильну державу.

Реформа регіональної політики в Україні неможлива без осмислення інституційних і правових механізмів, адже саме вони визначають рамки та правила гри для всіх учасників процесу. У європейській традиції регіональна політика розглядається не як допоміжний інструмент для залагодження дисбалансів, а як стратегічний напрям державного управління, покликаний забезпечити єдність у різноманітності. У цьому полягає сутність європейської моделі: підтримка слабших регіонів не є проявом милосердя, а радше інвестицією у стабільність і конкурентоспроможність усього Союзу.

Для України інституційні зміни стали особливо актуальними в умовах децентралізації. Відбулося створення об'єднаних територіальних громад, розширено повноваження органів місцевого самоврядування, запроваджено нові механізми бюджетного вирівнювання. Проте за формальним розширенням компетенцій часто приховується проблема, а саме відсутність достатніх ресурсів для їх реалізації. Законодавство передбачає широкі можливості, але фактична спроможність регіональних структур їх реалізовувати лишається нерівномірною. Це підводить нас до важливого висновку: юридичні норми без інституційної наповненості залишаються декларативними.

Європейський досвід показує, що адаптація регіональної політики вимагає не лише зміни законів, а й формування нових управлінських інституцій. Приклад Польщі є тут показовим: у процесі вступу до ЄС саме створення воєводських адміністрацій з розширеними повноваженнями та їх інтеграція в систему управління стало ключем до ефективного використання структурних

фондів. Для України подібна логіка означає необхідність формування стабільних регіональних інституцій, здатних планувати розвиток на довгострокову перспективу, а не лише реагувати на поточні виклики.

Не менш важливим є питання гармонізації законодавчої бази з європейськими нормами. У сфері регіональної політики це стосується прозорих процедур розподілу ресурсів, правил доступу до фінансування, стандартів звітності та оцінки ефективності. Інакше кажучи, йдеться не тільки про передачу повноважень, а й про створення системи контролю й відповідальності, яка унеможливила б корупційні практики й неефективне управління. Варто також згадати про роль судової та антикорупційної системи, які є своєрідними запобіжниками у процесі інституційної адаптації. Без довіри до правосуддя будь-які реформи залишаються вразливими, адже відсутність гарантій справедливості знижує мотивацію регіонів до самостійного розвитку та залучення інвестицій.

Отже, інституційні та правові механізми адаптації, це не лише формальна гармонізація з *acquis communautaire* [9]. Це радше глибинний процес переосмислення ролі держави й регіонів, створення системи, де правила є прозорими, ресурси доступними, а відповідальність невідторотною. Лише за таких умов регіональна політика України зможе набути справді європейського змісту [10].

Незважаючи на формальне впровадження інституційних і правових механізмів, на практиці їх реалізація стикається з низкою складнощів. Те, що прописано у законах і регламентах, не завжди відповідає фактичним ресурсам та можливостям регіонів. Саме тому аналіз практичних проблем стає необхідним для того, щоб оцінити, як інституційна рамка функціонує в реальному середовищі і де виникають «вузькі місця», які потребують корекції.

І якщо на теоретичному рівні принципи регіональної політики виглядають доволі переконливо, то практична площина завжди виявляє суперечності, які ускладнюють їхню імплементацію. Український контекст особливо виразно демонструє, що між формальною наявністю механізмів і реальною можливістю їх застосування пролягла суттєва прірва.

Найбільш очевидною проблемою є асиметричний розвиток регіонів. Західні області, завдяки географічному розташуванню та активному транскордонному співробітництву, швидше інтегруються до європейського економічного та

культурного простору. Східні й південні території, натомість, перебувають у складнішій ситуації через безпекові виклики, втрату промислових потужностей і недостатню диверсифікацію економіки. Це створює ризик формування «двошвидкісної України», де одні регіони отримують переваги від євроінтеграційного курсу, тоді як інші ризикують залишитися на периферії. Чи можна вважати таку нерівність прийнятною в умовах проголошеного принципу солідарності? Очевидно, що ні.

Другим важливим викликом є кадровий дефіцит. Європейські стандарти передбачають професійну бюрократію з високим рівнем компетентності, однак українські регіони часто стикаються з браком фахівців, здатних ефективно управляти складними процесами розвитку. Проблема полягає не лише у низьких зарплатах чи відтоку кадрів за кордон, а й у відсутності сталої системи підготовки та підвищення кваліфікації регіональних управлінців. Фактично це означає, що передача нових повноважень часто не супроводжується адекватним забезпеченням їх реалізації.

Не менш критичним є питання фінансової спроможності. Хоча реформа децентралізації розширила доходну базу місцевих бюджетів, для багатьох громад ці ресурси все ще залишаються недостатніми. З одного боку, є приклади громад, які успішно залучають інвестиції та реалізують масштабні інфраструктурні проекти. З іншого боку, значна частина територій залишається залежною від державних трансфертів, що ставить під сумнів їхню фінансову автономію. У такій ситуації європейські інструменти підтримки можуть стати каталізатором розвитку, однак для цього потрібні інституційні умови, здатні забезпечити прозоре й ефективне використання ресурсів.

Окремо варто згадати проблему управлінської культури. Традиційна модель часто базується на вертикалі влади й орієнтації на директиви центру. Проте сучасна регіональна політика вимагає діалогу, партнерства та залучення громадян до ухвалення рішень. Без зміни управлінської парадигми навіть найкращі законодавчі реформи ризикують залишитися формальністю.

Таким чином, практичні проблеми реалізації державної регіональної політики в Україні полягають у комплексі чинників: нерівномірному економічному розвитку, кадровій слабкості, фінансових обмеженнях та інерційності управлінських практик. Їх подолання потребує не лише ресурсів, а й політичної волі та зміни мислення, яке дозволить регіонам відчувати себе не об'єктами, а рівноправними суб'єктами розвитку. І саме тут постає

питання: чи зможе Україна перетворити виклики на можливості, використавши європейський досвід як ресурс для власної трансформації?

Виявлені труднощі реалізації регіональної політики дозволяють сформулювати напрямки запозичення європейського досвіду. Практичні проблеми, такі як асиметричний розвиток, кадровий дефіцит або обмежена фінансова автономія, стають підґрунтям для розгляду успішних моделей в інших країнах ЄС. Аналіз європейських практик демонструє, як різні механізми врядування, фінансування та партнерства можуть ефективно компенсувати подібні виклики і сприяти стабільному розвитку регіонів. Європейський Союз ставить регіональну політику в центр свого інституційного проекту, розглядаючи її не як допоміжний інструмент, а як одну з головних умов забезпечення єдності та сталого розвитку. Саме тому досвід ЄС є для України не лише орієнтиром, а й своєрідною «лабораторією», де перевіряються моделі, здатні працювати в умовах великої політичної, культурної та економічної різноманітності.

Одним із ключових інструментів є структурні та інвестиційні фонди ЄС. Завдяки їм регіони, які історично перебували на периферії або мали слабший економічний потенціал, отримали шанс вирівняти рівень розвитку з більш успішними територіями. Наприклад, у Польщі ці фонди стали каталізатором модернізації інфраструктури, розвитку малого й середнього бізнесу та підвищення якості державного управління на місцях. Україна, адаптуючи цей досвід, могла б створити ефективні механізми співфінансування, де частка коштів громади доповнювалася б зовнішньою підтримкою. Це не тільки підвищує відповідальність отримувачів, а й стимулює їх шукати інноваційні рішення.

Не менш показовим є принцип багаторівневого врядування, що активно застосовується у ЄС. Його сутність полягає в тому, що регіони беруть участь у виробленні політики на рівні Союзу через спеціальні органи, зокрема Комітет регіонів. Таким чином, навіть невеликі громади мають канал впливу на загальноєвропейську політику. Для України це може стати важливим напрямом, оскільки ефективна інтеграція передбачає не лише отримання готових рішень із центру, а й включення регіонів у діалог, що формує нові правила.

Цікавим також є досвід Скандинавських країн, де регіональна політика спирається на принцип довіри та відкритості. Рішення щодо місцевого

розвитку часто ухвалюються у форматі партнерства між муніципалітетами, бізнесом і громадськими організаціями. Це створює атмосферу сумісної відповідальності, коли громада відчуває, що розвиток території залежить не лише від держави, а й від колективної активності мешканців. Для України, де традиційно панує очікування допомоги «зверху», такий підхід міг би стати справжнім проривом у формуванні нової культури врядування.

Варто згадати і про механізми транскордонного співробітництва, які вже частково реалізуються в Україні. Програми INTERREG у ЄС показали, що прикордонні території здатні не тільки долати бар'єри, а й ставати точками зростання [11]. Наприклад, співпраця між Польщею та Словаччиною сприяла розвитку транспортної інфраструктури, спільних екологічних проектів та культурних ініціатив [12]. Для українських регіонів, особливо західних, цей досвід може стати ключем до глибшої інтеграції з європейським простором, навіть ще до повноправного членства у ЄС.

Звідси випливає важливе спостереження, європейські практики не є готовими рецептами, які можна механічно перенести в український контекст. Вони радше виступають «інструментальною бібліотекою», з якої Україна може обирати ті рішення, що найбільш відповідають її соціальним, культурним і економічним реаліям. Адже інтеграція це не копіювання, а творчий процес адаптації, у якому враховується як європейський досвід, так і власні національні потреби. Досвід ЄС слугує орієнтиром не лише для поточного вирішення проблем, а й для стратегічного планування подальших реформ. На основі аналізу успішних практик можна визначити пріоритети вдосконалення: зміцнення участі громадян, розвиток інституційної спроможності, підвищення фінансової автономії та формування культури партнерства між центром і регіонами. Саме ці напрями визначають перспективи подальшого розвитку регіональної політики в Україні. Очевидно, що майбутнє української регіональної політики залежить не лише від того, наскільки швидко країна зможе гармонізувати законодавство із європейськими нормами. Куди важливішим є питання формування нової культури управління, де пріоритет матимуть прозорість, підзвітність та взаємна довіра між державою і громадянами. Це не технічна процедура коригування нормативних актів, а глибинна трансформація політичної свідомості, яка визначатиме довгострокову стабільність розвитку. Передусім перспективи вдосконалення

пов'язані з посиленням участі громадян у виробленні політики. Європейський досвід переконливо доводить: без залучення мешканців до процесів прийняття рішень навіть найкращі програми ризикують залишитися декларативними. Для України це означає потребу створення дієвих механізмів публічних консультацій, локальних форумів, цифрових платформ взаємодії. Іншими словами, громадяни повинні відчувати, що вони не об'єкти державної політики, а співтворці майбутнього своїх територій.

Другим вектором є розвиток інституційної спроможності регіонів. Потрібні системні програми навчання управлінських кадрів, створення мережі аналітичних центрів на місцевому рівні, а також обмін досвідом з регіональними урядами країн ЄС. Важливим завданням є формування управлінської еліти, здатної мислити стратегічно, тобто з одного боку діяти з відповідальністю, й у той самий час залишатися відкритою до інновацій. Не можна оминати також аспект фінансової децентралізації. Перспективи полягають у тому, щоб не лише збільшувати частку доходів місцевих бюджетів, а й запроваджувати нові форми фінансування, а саме муніципальні облігації, публічно-приватні партнерства, регіональні фонди розвитку. Це створить умови для реальної автономії громад і дозволить регіонам планувати розвиток на довгострокову перспективу, а не жити в режимі «виживання від трансферту до трансферту». Особливу роль відіграє і культура партнерства. Майбутнє регіональної політики неможливе без формування нової системи відносин між центром та регіонами, яка базується не на підпорядкуванні, а на співпраці. Важливо, щоб регіони відчували себе не периферійними виконавцями, а рівноправними учасниками державотворчого процесу. Саме тоді принцип субсидіарності стане не формальною вимогою, а реальною практикою. Таким чином, перспективи вдосконалення регіональної політики в Україні виходять далеко за межі правових та адміністративних реформ. Йдеться про зміну філософії врядування, де довіра стає стратегічним ресурсом, а відкритість і партнерство,

ключовими інструментами розвитку. І чи зможе Україна реалізувати цей потенціал, залежить від здатності поєднати власний досвід із кращими європейськими практиками, не втрачаючи при цьому національної ідентичності.

Отже, поєднання теоретичних засад, інституційних механізмів, практичних викликів та європейського досвіду створює цілісне уявлення про стан і потенціал регіональної політики України. Такий комплексний підхід дозволяє не лише оцінити проблеми та шляхи їх вирішення, а й окреслити перспективи вдосконалення системи, підкреслюючи, що успіх інтеграції залежить від здатності держави поєднувати законодавчу базу, практичні інструменти та культурні зміни у процесі розвитку регіонів.

Висновки. Звідси випливає цікаве спостереження: майбутнє європейської інтеграції України значною мірою залежатиме від того, наскільки успішно регіони зможуть адаптуватися до нових стандартів. Формування державної політики має відбуватися не зверху вниз, а у взаємодії з місцевими ініціативами. Отримані результати дозволяють стверджувати, що регіональна політика України має розвиватися у трьох напрямках. По-перше, це зміцнення фінансової та інституційної спроможності територій. По-друге, впровадження принципів субсидіарності та партнерства як базових для управління. По-третє, інтеграція європейських практик не як зовнішнього примусу, а як органічної частини українського розвитку. Цілком можливо, що сучасні правові та управлінські моделі ще не враховують усіх ризиків, пов'язаних із євроінтеграційним процесом. Ймовірно, саме це стане головним викликом для майбутніх реформ. У цьому сенсі висновки статті не є закритими, вони радше відкривають шлях до подальших дискусій. Адже ключове питання залишається відкритим: якою буде роль українських регіонів у Європейському Союзі, пасивними споживачами політики чи активними творцями нового простору розвитку? Це питання не потребує миттєвої відповіді, але саме воно окреслює поле для майбутніх наукових досліджень і політичних рішень.

Список літератури:

1. Вакуленко В. Теоретичні засади регіонального розвитку в Україні. *Регіональна економіка*. 2019. № 2. С. 15–24.
2. Дегтярьова І. Децентралізація та асиметрія: виклики для регіональної політики. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 3. С. 33–41.
3. Долишній М. Інституційні бар'єри регіонального управління. *Економіка України*. 2018. № 6. С. 22–30.
4. Соловійова Т., Баталов О. Адаптація адміністративних практик до стандартів ЄС. *Вісник державної служби України*. 2021. № 1. С. 45–52.

5. Schmitt J. *European Regional Policy and the Principle of Subsidiarity*. Berlin : Springer, 2017. 212 p.
6. Huber K. *Cross-border Cooperation and EU Structural Funds*. Brussels : EU Publications, 2018. 198 p.
7. Белов О. Європейські практики в українському регіональному контексті. *Право України*. 2022. № 4. С. 61–70.
8. Добрянська Н. В., Горєлова В. Ю., Пушкар О. А. Актуальні питання адаптації законодавства України до критеріїв ЄС. Київ : Юрінком Інтер, 2025. 544 с. URL: <https://surl.lt/nlzxh> (дата звернення: 04.09.2025).
9. Малюга Л. Ю. Інституційні засади адаптації соціального законодавства України до *acquis communautaire*. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. Серія: Юридичні науки. 2018. № 2 (107). С. 30–35. URL: http://visnyk.law.knu.ua/images/articles/N_107_2018_Maliuga.pdf (дата звернення: 04.09.2025).
10. Малюга Л. Ю. Специфіка адаптації соціального законодавства України до законодавства ЄС: концептуально-правові основи. *Academia.edu*. 2018. URL: <https://www.academia.edu/38190379> (дата звернення: 04.09.2025).
11. Програма «Interreg NEXT Польща–Україна» – нові можливості для транскордонної співпраці. *Польське радіо*. 2023. URL: <https://www.polskieradio.pl/398/7987/artykul/3272944> (дата звернення: 04.09.2025).
12. EU4Ukraine. Транскордонне співробітництво Польща–Україна: конкурс для громад із заходу України. Квітень 2023. URL: <https://surl.li/gocdfk> (дата звернення: 04.09.2025).

Kharchenko O. A. FORMATION AND IMPLEMENTATION OF STATE REGIONAL POLICY IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S ACCESSION TO THE EUROPEAN UNION

*The article offers a comprehensive analysis of the formation and implementation of state regional policy in Ukraine in the context of the country's prospective accession to the European Union. It emphasises that the course of European integration requires not only the formal harmonisation of national legislation with the *acquis communautaire*, but also a profound transformation of governance practices, institutional architecture, and the nature of relations between the central government and the regions. Particular attention is given to the argument that regions must become full-fledged actors of European development, since their capacity determines the level of social stability, economic competitiveness, and public trust in the state.*

The article identifies the main challenges, namely: territorial development asymmetries, human resource shortages, financial disparities, and the limited preparedness of regional structures to adopt innovative models of governance. At the same time, it demonstrates that European Union instruments – such as structural funds, cross-border cooperation programmes, and regional development strategies – have significant potential not only as sources of funding but also as catalysts for shaping a new administrative culture. European experience is presented not as a ready-made template, but as a toolbox that requires careful adaptation to the Ukrainian context.

The study substantiates the need to align national interests with European standards, as only this approach enables the creation of a modern model of regional policy grounded in subsidiarity, partnership, and transparency. It concludes that the success of Ukraine's European integration will largely depend on the ability of its regions to act as autonomous and responsible agents of development, while regional policy itself must evolve into a multi-level system of cooperation between the state, local communities, and European institutions.

Key words: state policy, regional development, European integration, European Union, governance, regions of Ukraine.

Черніховський Р. І.

Національний університет «Львівська політехніка»

ВІДНОВЛЕННЯ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В КОНТЕКСТІ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті розглядається проблема відновлення закладів охорони здоров'я України в умовах воєнної кризи як складова трансформації публічного управління. Наголошується, що масштабні руйнування медичної інфраструктури внаслідок повномасштабної війни вимагають не лише фізичної реконструкції об'єктів, а й глибокого переосмислення підходів до управління в галузі охорони здоров'я. У центрі уваги лежить концепція «відбудови краще, ніж було», яка передбачає модернізацію медичних установ з урахуванням принципів сталого розвитку, енергоефективності, інклюзивності та цифровізації.

Аналізуються нові управлінські підходи, зокрема децентралізовані моделі управління, мережеве партнерство, використання цифрових технологій та відкритих даних для моніторингу й прозорості процесів відновлення. Визначено роль Міністерства охорони здоров'я України у формуванні стратегічного бачення, координації дій з міжнародними донорами, створенні нормативної бази та управлінні проектами реконструкції. Окрема увага приділена діяльності Національної служби здоров'я України як ключової інституції у сфері фінансування медичних послуг, що забезпечує безперервність медичної допомоги завдяки механізму «гроші йдуть за пацієнтом» та використанню електронної системи eHealth.

Обґрунтовано, що відновлення системи охорони здоров'я має супроводжуватись інституційними змінами, підвищенням кадрової спроможності, прозорістю прийняття рішень та участю громадськості. У результаті комплексного підходу процес відбудови може стати каталізатором сталих змін у системі публічного управління та забезпечити формування сучасної, стійкої, доступної та ефективної системи охорони здоров'я, адаптованої до умов невизначеності та нових викликів.

Запропоновані у статті підходи до відновлення закладів охорони здоров'я розглядаються не лише як інструменти реагування на наслідки війни, а як можливість для глибокої модернізації системи охорони здоров'я України. Інтеграція принципів ефективного публічного управління, залучення цифрових технологій, посилення ролі громад та стратегічне планування створюють потенціал для побудови гнучкої, інноваційної та орієнтованої на людину моделі медичної допомоги, здатної функціонувати в умовах як кризи, так і стабільного розвитку.

Ключові слова: публічне управління, відновлення, медичне обслуговування, криза, заклади охорони здоров'я, держава, населення.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна в Україні призвела до безпрецедентного рівня руйнувань інфраструктури, зокрема закладів охорони здоров'я, що є критично важливими для забезпечення безпеки та життєздатності населення. Унаслідок бойових дій значна кількість медичних установ зазнала фізичного знищення або часткових пошкоджень, що ускладнило надання медичних послуг у прифронтових, тимчасово окупованих і звільнених територіях. Це створює гостру потребу не лише у фізичному відновленні закладів, але й у перегляді підходів до їх управління, з урахуванням нових викликів, обмежених ресурсів та необхідності оперативного реагування.

Сучасна система публічного управління в сфері охорони здоров'я в умовах кризи потребує трансформації, яка б забезпечила ефективну координацію дій між центральними та місцевими органами влади, міжнародними партнерами, а також громадянським суспільством. Водночас існує брак цілісної стратегії відновлення медичних установ, що включала б як інфраструктурні аспекти, так і кадрові, технологічні та фінансові компоненти. Актуальним стає питання створення сталих моделей управління відновленням, здатних забезпечити довгострокову стійкість системи охорони здоров'я.

Таким чином, проблематика відновлення закладів охорони здоров'я виходить за межі суто

технічного або будівельного завдання і стає ключовим елементом публічного управління у період кризи. Необхідність у швидкому, ефективному та стратегічно виваженому реагуванні з боку держави потребує глибокого аналізу існуючих бар'єрів, оцінки управлінських механізмів і формування нових підходів до управління в умовах невизначеності та багатофакторних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані із публічним управлінням сфери охорони здоров'я, піднімаються в працях багатьох науковців, таких як Бондар В. [2], Бутковська Н. [4], Карлаш В. [1], Мельник І. [3], Ніколюк О. [2], Цвєткова Н. [2], Чурпій І. [3], Чурпій Н. [3], Шевченко С. [4], Шелєміна Н. [5] та інші. Вони вивчають теоретико-правові аспекти реформування системи охорони здоров'я, розглядають особливості реформування системи охорони здоров'я України в умовах децентралізації та особливості фінансування системи охорони здоров'я з позиції вітчизняного та закордонного досвіду, досліджують механізми державного регулювання охорони здоров'я населення України, обґрунтовують напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України.

Проте медичне обслуговування в кризових умовах, в яких перебуває на даний час Україна потребує глибоких і ґрунтовних наукових досліджень з метою вирішення нагальних проблем відновлення закладів сфери охорони здоров'я в контексті вдосконалення публічного управління. Важливість даного питання вимагає постійних досліджень у зазначеній сфері.

Постановка завдання. Метою статті є характеристика підходів до відновлення закладів сфери охорони здоров'я в контексті вдосконалення публічного управління в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах, коли Україна стикається з масштабними наслідками воєнної агресії, відновлення закладів охорони здоров'я перетворюється на один із пріоритетів національної безпеки та публічного управління. Руйнування лікарень, амбулаторій, пологових будинків, санітарного транспорту та інфраструктури первинної медичної допомоги має не лише гуманітарні, а й стратегічні наслідки – порушується доступ до медичних послуг, знижується рівень здоров'я населення, посилюється соціальна напруженість. За таких умов держава змушена формувати нові підходи до управління процесами відновлення з урахуванням обмежених ресурсів, високого рівня ризику та потреби в міжвідомчій і міжнародній координації.

Нові підходи до публічного управління передбачають гнучкість, відкритість і децентралізацію. Традиційні ієрархічні моделі управління в умовах багатофакторної кризи виявляються недостатньо ефективними, тому на перший план виходить мережеве управління, що ґрунтується на партнерстві між державними органами, місцевою владою, громадянським суспільством, бізнесом та міжнародними донорами. Такий підхід забезпечує швидку координацію дій, врахування потреб конкретних громад і оперативну мобілізацію ресурсів.

Інноваційною практикою стає впровадження цифрових інструментів управління процесами відновлення. Використання геоінформаційних систем, платформ для електронного моніторингу, відкритих баз даних дозволяє не лише контролювати хід реконструкцій, а й забезпечити прозорість витрачання коштів і доступ громадськості до інформації. Електронні платформи дають змогу ефективно управляти проєктами, координувати міжвідомчу взаємодію та визначати пріоритети на основі даних, а не суб'єктивних оцінок.

Міністерство охорони здоров'я України (МОЗ) відіграє ключову роль у координації процесів відновлення медичної інфраструктури в умовах воєнної кризи [6]. Його основним завданням є формування стратегічного бачення розвитку системи охорони здоров'я з урахуванням нових безпекових викликів, забезпечення нормативно-правової бази, а також залучення міжнародної технічної допомоги. МОЗ виступає центральною ланкою в управлінні ресурсами, встановленні пріоритетів щодо реконструкції об'єктів охорони здоров'я та забезпеченні відповідності будівництва сучасним стандартам.

У співпраці з міжнародними партнерами, такими як ВООЗ, Європейська комісія та інші донорські організації, МОЗ України забезпечує залучення фінансування для відновлення лікарень, поліклінік і медичних центрів. При цьому важливо, що міністерство не лише розподіляє кошти, а й ініціює підходи, орієнтовані на сталий розвиток: впровадження цифрової медицини, розвиток системи електронного здоров'я, навчання медичного персоналу та зміцнення управлінської спроможності медичних закладів. У цьому контексті МОЗ виступає драйвером модернізації галузі, формуючи засади майбутньої стійкості.

Крім того, МОЗ активно розвиває відкриті інструменти прозорого моніторингу процесів відбудови, що відповідає принципам доброчесного публічного управління. Важливою ініціативою стала інтеграція даних щодо пошкоджених

медичних закладів у національній системі обліку та планування, що дозволяє ефективно координувати дії з обласними департаментами охорони здоров'я та місцевою владою. Міністерство також підтримує реалізацію концепції «відбудови краще, ніж було», просуваючи інноваційні підходи до будівництва, енергоефективності та адаптації медичних закладів до потреб громади.

Також варто згадати Національну службу здоров'я України (НСЗУ), яка є важливою інституцією в системі публічного управління охороною здоров'я і виконує ключову функцію – забезпечення фінансової стабільності та доступності медичних послуг для населення [7]. У контексті відновлення медичної інфраструктури після збройної агресії НСЗУ виступає не лише платником за надані послуги, а й стратегічним партнером у реформуванні системи фінансування охорони здоров'я. Її діяльність дозволяє чітко визначити пріоритети для фінансування послуг у постраждалих регіонах та забезпечити їх безперервність навіть у складних умовах.

НСЗУ сприяє впровадженню принципу «гроші йдуть за пацієнтом», що особливо важливо у період післякризового відновлення. Завдяки електронній системі охорони здоров'я eHealth, служба може оперативно аналізувати дані щодо обсягів надання медичних послуг, потреб громад у конкретних послугах, а також контролювати якість і ефективність витрачання коштів. Це дозволяє не лише відновлювати медичні послуги в зруйнованих територіях, а й підвищувати їхню доступність і якість відповідно до реальних потреб населення.

Крім того, НСЗУ активно співпрацює з Міністерством охорони здоров'я України та іншими зацікавленими сторонами у впровадженні нових моделей фінансування відновлених закладів. Вона відіграє важливу роль у запровадженні прозорих і справедливих механізмів оплати за медичні послуги, що враховують особливості конкретних територій, демографічну ситуацію, рівень ризику та потреби в медичній допомозі. У такий спосіб НСЗУ забезпечує сталість і справедливість у системі охорони здоров'я, сприяючи її адаптації до умов післякризового розвитку.

Ще одним важливим напрямом є впровадження принципів сталого розвитку у процеси відновлення. Це означає, що медичні заклади не просто відбудовуються, а модернізуються з урахуванням енергоефективності, безбар'єрності, екологічних стандартів і можливостей для подальшої цифровізації. Відновлення має стати

інструментом не лише відтворення довоєнного стану, а й покращення якості медичних послуг і зміцнення інституційної спроможності сфери охорони здоров'я. Зокрема, йдеться не лише про відбудову інфраструктури, а про створення медичних установ, здатних довгостроково забезпечувати якісні послуги в умовах соціальних, економічних і екологічних викликів. Сталий розвиток у цьому випадку передбачає інтеграцію принципів енергоефективності, раціонального використання ресурсів, екологічної безпеки та технологічної модернізації в проекти реконструкції.

Важливим елементом сталого підходу є інклюзивність, тобто забезпечення доступності медичних закладів для всіх категорій населення, включно з людьми з інвалідністю, літніми особами, внутрішньо переміщеними особами та іншими вразливими групами. Проєктування нових або відновлених закладів має враховувати безбар'єрний простір, зручну логістику, цифрові сервіси для віддаленого доступу до медичних послуг. Такі рішення дозволяють створювати більш справедливую та соціально орієнтовану систему охорони здоров'я, здатну відповідати на різноманітні потреби суспільства.

Також сталий розвиток у сфері охорони здоров'я передбачає інвестиції в людський капітал і управлінську спроможність. Відновлення медичних установ має супроводжуватись підготовкою кадрів, розвитком цифрових навичок у персоналу, а також впровадженням систем безперервного навчання. Зміцнення кадрової основи – це ключ до стійкості медичної системи, яка повинна не тільки реагувати на кризи, але й ефективно функціонувати в мирний час. У цьому сенсі сталий розвиток стає стратегічною метою, що поєднує фізичне відновлення, соціальну відповідальність та інституційну стійкість.

Ключовим завданням є створення ефективної моделі публічного управління, що поєднує короткострокові антикризові дії з довгостроковими стратегіями розвитку. На центральному рівні формується нормативно-правова база для відновлення медичних установ, залучаються кошти міжнародних донорів і фінансових організацій, впроваджуються цифрові інструменти для моніторингу стану медичної інфраструктури. Водночас важливу роль відіграють місцеві органи влади, які безпосередньо реалізують проєкти відбудови, координують дії з громадськими організаціями та волонтерами, враховують специфіку територій та актуальні потреби населення. У цьому контексті

особливої ваги набуває концепція «відбудови краще, ніж було» (Build Back Better), що передбачає модернізацію, енергоефективність, інклюзивність і цифровізацію закладів.

Концепція «відбудови краще, ніж було» стала ключовим принципом сучасної політики відновлення, зокрема в сфері охорони здоров'я. Її суть полягає не лише у відтворенні зруйнованої інфраструктури, а у її модернізації з урахуванням сучасних стандартів, технологій та потреб суспільства. У випадку медичних закладів це означає створення більш безпечних, стійких, енергоефективних та інклюзивних об'єктів, здатних функціонувати в умовах криз і забезпечувати вищу якість медичних послуг.

Застосування цієї концепції в Україні дає можливість не просто компенсувати втрати, завдані війною, а зробити якісний стрибок у розвитку системи охорони здоров'я. Наприклад, у процесі реконструкції лікарень акцент робиться на впровадженні новітніх медичних технологій, телемедицини, цифрових платформ для управління пацієнтськими потоками, а також на гнучкому зонуванні лікарняних приміщень для швидкої адаптації до надзвичайних ситуацій, таких як епідемії чи масові поранення. Особлива увага приділяється безпеці – бомбосховищам, автономним системам живлення, запасам ліків і води.

Окрім технічної та архітектурної модернізації, концепція «відбудови краще» має і соціальний вимір. Вона передбачає активну участь громад у процесах планування та реалізації відновлення, прозорість ухвалення рішень, а також врахування гендерної рівності, потреб вразливих груп та соціальної справедливості. Таким чином, «Build Back Better» у сфері охорони здоров'я – це не просто гасло, а цілісна стратегія, яка перетворює відновлення на можливість системної трансформації публічного управління та підвищення якості життя громадян.

Невід'ємною складовою успішного управління є забезпечення прозорості, підзвітності та участі громадськості у процесі відновлення. Практика свідчить, що за умов відкритого доступу до інформації, залучення медичної спільноти та пацієнтів до прийняття рішень зростає рівень довіри до

влади та підвищується ефективність реалізованих проєктів. Крім того, важливою є інтеграція механізмів оцінювання потреб, ризиків і соціального впливу, що дозволяє обґрунтовано розподіляти ресурси та уникати дублювання зусиль. Таким чином, виклики відновлення системи охорони здоров'я можуть стати поштовхом до оновлення моделей публічного управління, орієнтованих на стійкість, інноваційність і партнерство.

Висновки. Відновлення закладів охорони здоров'я в умовах масштабної кризи, спричиненої війною, постає не лише як технічне завдання, а як комплексний виклик для всієї системи публічного управління в Україні. Успішна реконструкція медичної інфраструктури вимагає нових підходів, що поєднують гнучке управління, цифровізацію, міжвідомчу координацію та прозорість процесів. Особливу актуальність набуває концепція «відбудови краще, ніж було», яка дозволяє не просто відновити зруйновані об'єкти, а закласти основу для якісно нової, сучасної та стійкої системи охорони здоров'я.

У цьому процесі ключову роль відіграють такі державні інституції, як Міністерство охорони здоров'я України та Національна служба здоров'я України, які формують нормативне, фінансове та управлінське підґрунтя для ефективного відновлення. Завдяки їхній діяльності забезпечується координація дій на національному та місцевому рівнях, впроваджуються принципи інклюзивності, сталого розвитку та відкритості, що зміцнює довіру громадськості та міжнародних партнерів.

Отже, процес відбудови медичної інфраструктури може стати поштовхом до глибокої трансформації публічного управління в галузі охорони здоров'я. Застосування сучасних управлінських практик, орієнтація на потреби громад, залучення цифрових технологій та міжнародної підтримки створюють передумови для формування більш ефективної, доступної та стійкої системи медичних послуг, здатної витримувати як поточні, так і майбутні виклики.

Перспективами подальших досліджень можна розглядати підходи до обґрунтування пріоритетних заходів цифровізації сфери охорони здоров'я в сучасних умовах.

Список літератури:

1. Карлаш В. В. Механізми державного регулювання охорони здоров'я населення України. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата наук з державного управління за спеціальністю 25.00.02 – механізми державного управління. Національний університет цивільного захисту України, Харків, 2020. С. 102.
2. Ніколюк О., Бондар В., Цветкова Н. Напрями удосконалення системи публічного управління розвитком у сфері охорони здоров'я України. *Food Industry Economics*. 2021.13 (3). DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v13i3.2137>

3. Чурпій І. К., Мельник І. В., Чурпій Н. В. Теоретико-правові аспекти реформування системи охорони здоров'я. *Art of Medicine*. 2020. 1 (13) січень–березень. С. 179–174.
4. Шевченко С. О., Бутковська Н. М. Особливості реформування системи охорони здоров'я України в умовах децентралізації. *Проблеми формування громадянського суспільства в Україні: виклики та колізії*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, ДДУВС. 15.05.2020. С. 284–288.
5. Шелєміна Н. Особливості фінансування системи охорони здоров'я: вітчизняний та закордонний досвід. *Економіка та суспільство*. 2023. № 53. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-80>
6. Міністерство охорони здоров'я України. *Офіційний сайт*. URL: <https://moz.gov.ua/> (дата звернення: 11.07.2025 р.).
7. Національна служба здоров'я України. *Офіційний сайт*. URL: <https://surl.li/jdhylw> (дата звернення: 11.07.2025 р.).

Chernikhovs'kyi R. I. RENOVATION OF HEALTHCARE INSTITUTIONS IN THE CONTEXT OF IMPROVING PUBLIC ADMINISTRATION IN CRISIS CONDITIONS

The article considers the problem of restoring healthcare facilities in Ukraine in the context of the military crisis as a component of the transformation of public administration. It is emphasized that the large-scale destruction of medical infrastructure as a result of a full-scale war requires not only the physical reconstruction of facilities, but also a deep rethinking of approaches to healthcare management. The focus is on the concept of “building back better than before,” which involves the modernization of medical institutions taking into account the principles of sustainable development, energy efficiency, inclusiveness, and digitalization.

New management approaches are analyzed, in particular decentralized management models, network partnerships, the use of digital technologies and open data for monitoring and transparency of recovery processes. The role of the Ministry of Health of Ukraine in forming a strategic vision, coordinating actions with international donors, creating a regulatory framework, and managing reconstruction projects is determined. Special attention is paid to the activities of the National Health Service of Ukraine as a key institution in the field of financing medical services, which ensures the continuity of medical care thanks to the mechanism “money follows the patient” and the use of the electronic eHealth system.

It is substantiated that the restoration of the health care system should be accompanied by institutional changes, increased human resource capacity, transparency of decision-making and public participation. As a result of a comprehensive approach, the reconstruction process can become a catalyst for lasting changes in the public administration system and ensure the formation of a modern, sustainable, accessible and effective health care system adapted to conditions of uncertainty and new challenges.

The approaches to the restoration of health care institutions proposed in the article are considered not only as tools for responding to the consequences of the war, but also as an opportunity for a deep modernization of the health care system of Ukraine. The integration of the principles of effective public governance, the involvement of digital technologies, the strengthening of the role of communities, and strategic planning create the potential for building a flexible, innovative, and people-centered model of health care that can function in conditions of both crisis and sustainable development.

Key words: public administration, recovery, health care, crisis, health care institutions, state, population.

Шмагун А. В.

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ

У статті здійснено комплексний аналіз впливу цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування в Україні. Цифрова трансформація державного управління розглядається як один із ключових напрямів модернізації публічного сектору, що передбачає інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) у щоденну діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування. Досліджено сутнісні характеристики цифрових технологій, зокрема автоматизованість, прозорість, інтерактивність, уніфікованість, масштабованість, доступність і аналітичність. Визначено їхню функціональну роль у забезпеченні ефективної реалізації управлінських процесів, зниженні адміністративних бар'єрів, підвищенні рівня прозорості й довіри до органів влади.

Проаналізовано ключові елементи цифрової інфраструктури публічного управління в Україні, включаючи системи електронного урядування, портали надання електронних послуг (зокрема «Дія»), платформи відкритих даних та інструменти публічного контролю (Prozorro, Є-data). Висвітлено результати сучасних наукових досліджень, що підтверджують зростання ефективності надання адміністративних послуг за рахунок впровадження цифрових інновацій. Окреслено основні виклики, що супроводжують процес цифровізації: цифрова нерівність, недостатній рівень цифрової компетентності працівників органів влади, ризики кібербезпеки та низька інтеграція міжвідомчих систем.

Зроблено висновок, що цифрові технології є потужним інструментом підвищення ефективності публічного адміністрування, особливо в умовах децентралізації та посилення громадської участі. Перспективними напрямками подальших досліджень визначено: розроблення інтегрованих цифрових екосистем для громад, розвиток штучного інтелекту в управлінні, оцінку якості публічних е-послуг та удосконалення цифрової грамотності службовців.

Ключові слова: публічне адміністрування, цифрові технології, електронне урядування, цифрова трансформація, ефективність управління, електронні послуги; Дія, Prozorro; відкриті дані, кібербезпека.

Постановка проблеми. Публічне адміністрування зазнає суттєвих змін під впливом цифрових технологій. У ХХІ столітті цифровізація стала не лише інструментом модернізації управлінських процесів, але й засобом забезпечення прозорості, підзвітності, ефективності та орієнтації на потреби громадян. Україна, долаючи виклики війни, трансформаційної економіки та інтеграції до ЄС, активно імплементує інноваційні цифрові рішення. Особливу роль відіграє платформа «Дія», що уособлює сучасну модель електронного урядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Упродовж останніх п'яти років (2020–2025) в Україні спостерігається активізація наукових досліджень у сфері цифрової трансформації публічного сектору.

Розглянемо ключові напрямки, висновки та рекомендації, які сформулювали науковці. Коваленко С. В. (2023). Електронне урядування в умовах цифрової

трансформації державного управління в Україні. Дослідниця підкреслює, що запровадження е-послуг знижує адміністративні бар'єри та корупційні ризики, однак вимагає синхронізації міжвідомчих баз даних. Білецький М. О. (2024). Оцінка ефективності цифрових сервісів у публічному адмініструванні. Аналіз ЦНАПів показав, що автоматизація зменшила середній час обробки звернень на 35 %. Але є диспропорції між великими містами та громадами. Глушко Т. Ю. (2022). Цифрова компетентність персоналу публічного управління: стан і перспективи. Близько 40 % працівників ОМС потребують підвищення цифрових навичок. Електронне навчання (e-learning) показало високу ефективність. У дисертації Мельничука І. В. (2021) проаналізовано досвід Естонії, Польщі та України у сфері цифровізації уряду. Україна має схожий рівень швидкості запровадження технологій, але

нижчий рівень інтеграції інформаційних систем у публічному управлінні [6; 7; 8]. Аналітична записка НАДС (2023): у звіті зазначено, що електронні інструменти скоротили кількість фізичних звернень громадян до держустанов на 60 % у містах-мільйонниках. Низка досліджень (Денисюк, 2023; Поліщук, 2024) вказує на проблеми: недостатня координація між державними інституціями; проблеми впровадження е-сервісів у сільських громадах; брак правового врегулювання певних цифрових практик. Сучасні дослідження використовують: SWOT-аналіз цифрової трансформації органів влади. Соціологічні опитування (зокрема через платформи «Дія» та «ЦНАП+»). Оцінювання ефективності за KPIs (ключові показники ефективності цифрових послуг). Інтерв'ю з держслужбовцями.

Постановка завдання. Метою статті є дослідити вплив цифрових технологій на ефективність публічного адміністрування в Україні та окреслити перспективи розвитку цифрових сервісів у сфері публічного управління.

Виклад основного матеріалу. У контексті цифрової трансформації суспільства, публічне адміністрування зазнає істотних змін, зумовлених інтеграцією цифрових технологій у всі сфери діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Цифрові технології у публічному управлінні слід розглядати як комплекс технічних, програмних і організаційно-комунікативних засобів, які забезпечують автоматизацію управлінських процесів, підвищення прозорості, ефективності та доступності публічних послуг (Даниленко, 2023; Коваленко, 2022).

Цифрові технології, що застосовуються у сфері публічного адміністрування, мають низку характерних властивостей, які відрізняють їх від традиційних інструментів управління:

- Автоматизованість – здатність до виконання рутинних завдань без участі людини, що знижує адміністративне навантаження та мінімізує ймовірність помилок (Білецький, 2024).
- Прозорість – відкритість процедур, забезпечення громадського доступу до інформації про діяльність органів влади через відкриті дані та електронні ресурси (Prozorro, E-data).
- Інтерактивність – забезпечення двосторонньої комунікації між державою та громадянами, зокрема через електронні звернення, петиції, чат-боти (Мельничук, 2021).
- Доступність – можливість отримання послуг незалежно від місця перебування, що є особливо актуальним у контексті децентралізації (Глушко, 2022).

- Масштабованість та гнучкість – цифрові рішення здатні адаптуватися до змін середовища, оновлюватися та інтегруватися з іншими системами (Мінцифри, 2024).

- Безпека – використання кіберзахисних технологій для збереження персональних даних та державної інформації.

- Уніфікованість – стандартизація процесів та даних, що полегшує міжвідомчу взаємодію та сумісність цифрових платформ.

Науковці (Поліщук, 2024; Литвиненко, 2023) наголошують на принциповій трансформації підходів до управління у цифрову добу. Основні відмінності цифрового адміністрування полягають у:

- Формі комунікації – замість паперових документів переважають цифрові канали зв'язку.
- Швидкості процесів – цифровізація дозволяє суттєво скоротити терміни прийняття рішень.
- Транспарентності – цифрові інструменти забезпечують відстежуваність кожного етапу прийняття управлінських рішень.
- Надійності та достовірності даних – цифрові системи виключають або мінімізують ризики людського чинника.

- Гнучкості адаптації – ІТ-рішення здатні оперативно змінюватися у відповідь на нові виклики.

Цифрові технології у сфері публічного адміністрування виконують низку важливих функцій:

- Інформаційна – формування, збереження та передача інформації про управлінські процеси.
- Комунікативна – забезпечення ефективної взаємодії між владою та громадянами.
- Контрольна – моніторинг реалізації політик, публічний аудит ресурсів.
- Аналітична – обробка великих масивів даних (Big Data) з метою підтримки прийняття рішень.
- Регуляторна – реалізація управлінських повноважень через автоматизовані цифрові механізми (наприклад, електронна реєстрація бізнесу, нарахування пільг тощо).

Таким чином, цифрові технології у публічному управлінні формують нову якість державного сервісу, базовану на принципах відкритості, ефективності, доступності та безперервного вдосконалення. Їх застосування дозволяє не лише модернізувати внутрішні процеси органів влади, але й забезпечити вищий рівень довіри та участі громадян у публічному житті. Розуміння сутнісних характеристик цифрових технологій є основою для формування ефективної стратегії цифровізації держави та впровадження інновацій у систему публічного адміністрування.

Теоретичною базою дослідження є положення нової публічної служби (Denhardt & Denhardt), теорії цифрового врядування (OECD, World Bank), концепції good governance та принципи цифрової трансформації публічного сектору.

Методами дослідження виступають аналіз нормативно-правової бази, системний аналіз, емпіричний аналіз статистичних даних, контент-аналіз електронних платформ та офіційних звітів.

Стан цифровізації публічного управління в Україні Після 2019 року Україна здійснила значний прорив у цифровій трансформації. Серед ключових досягнень:

- Платформа «Дія» – понад 100 електронних послуг, цифрові документи (ID-карта, водійське посвідчення, свідоцтво про народження).
- Prozorro – електронна система державних закупівель, що зменшила корупцію та забезпечила прозорість бюджетних витрат.
- е-Маятко, е-петиції, е-лікарняні, «Відновлення», «Оселя» – сервіси для інтеграції життєвих ситуацій громадян у цифрове середовище.
- Впровадження електронного документообігу на рівні ЦОВВ та ОМС.
- Портал відкритих даних, який дозволяє здійснювати аналітику та підвищує публічну підзвітність органів влади [1].

Цифровізація публічного адміністрування в Україні є складовою частиною загальнодержавної стратегії розвитку, спрямованої на підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. Вона охоплює впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери публічного управління, включаючи адміністративні послуги, внутрішні процеси органів влади, а також взаємодію з громадянами та бізнесом.

На центральному рівні цифровізація публічного адміністрування в Україні здійснюється через реалізацію таких ініціатив, як:

- Платформа «Дія»: надає доступ до понад 70 електронних послуг, включаючи електронні паспорти, водійські посвідчення, реєстрацію бізнесу та нерухомості.
- Електронні реєстри: автоматизують процеси реєстрації юридичних осіб, нерухомості, транспортних засобів тощо.
- Електронні закупівлі: система Prozorro забезпечує прозорість та конкурентність у державних закупівлях.

Цифровізація на місцевому рівні характеризується неоднорідним розвитком. Деякі громади демонструють високий рівень цифрової зрілості,

впроваджуючи мобільні додатки, електронні реєстри, платформи для електронних консультацій. Інші громади перебувають лише на початковому етапі, стикаючись із браком фінансування, слабкою інфраструктурою, відсутністю технічних фахівців та низькою мотивацією до змін.

Введення воєнного стану через повномасштабне вторгнення Росії в Україну суттєво вплинуло на розвиток цифрового врядування. З одного боку, зросла потреба в оперативності та ефективності управлінських процесів, що стимулювало впровадження цифрових рішень для забезпечення безпеки, координації гуманітарної допомоги та інформування населення. З іншого боку, обмеження використання деяких цифрових послуг та зсув акценту з задоволення потреб громадян на забезпечення безпеки призвели до певного регресу в розвитку цифрового врядування.

Основними викликами та проблемами цифровізації публічного адміністрування в Україні є:

- Цифрова нерівність: обмежений доступ до Інтернету та цифрових сервісів у сільських та віддалених регіонах.
 - Низький рівень цифрової грамотності: недостатній рівень підготовки державних службовців та громадян до використання цифрових технологій.
 - Кіберзагрози: зростання кіберзлочинності та необхідність забезпечення кібербезпеки.
 - Фрагментарність нормативно-правової бази: відсутність єдиного законодавчого поля, що регулює цифровізацію публічного адміністрування.
- Перспективи розвитку цифровізації публічного адміністрування в Україні включають:
- Інтеграція штучного інтелекту та аналітики великих даних: для автоматизації управлінських процесів та прийняття обґрунтованих рішень.
 - Розвиток електронної демократії: впровадження електронного голосування, громадських консультацій та петицій.
 - Покращення кібербезпеки: розробка та впровадження заходів щодо захисту інформаційних систем та даних.
 - Підвищення цифрової грамотності: проведення навчальних програм для державних службовців та громадян.

Оцінка ефективності цифрових інструментів є ключовою для розуміння їх впливу на якість та результативність публічного адміністрування. Вона базується на комплексному аналізі як кількісних, так і якісних показників, що відображають ефективність, прозорість, доступність та зручність державних послуг:

- Час обробки запитів – цифрові платформи, такі як портал «Дія», скоротили середній час на оформлення адміністративних послуг (реєстрація бізнесу, отримання довідок) з кількох днів до кількох хвилин.

- Кількість наданих послуг онлайн – за даними Міністерства цифрової трансформації України, понад 70 послуг доступні у цифровому форматі.

- Рівень користування цифровими сервісами – станом на 2023 рік понад 20 мільйонів українців зареєстровані на порталі «Дія», що свідчить про високий рівень прийняття цифрових інструментів.

Якісні показники:

- Зменшення бюрократичного навантаження – автоматизація процесів дозволяє громадянам та бізнесу уникати черг і зайвих адміністративних кроків.

- Підвищення прозорості – системи електронних закупівель (Prozorro) значно знизили рівень корупції, забезпечивши відкритий доступ до інформації про тендери.

- Покращення задоволеності користувачів – опитування свідчать про збільшення довіри до державних послуг та задоволення їх якістю.

Незважаючи на позитивні результати, існують певні складнощі в оцінці цифрових інструментів:

- Недостатня кількість актуальних та комплексних даних для повного аналізу.

- Відсутність єдиних стандартів оцінки ефективності цифрових сервісів на національному рівні.

- Вплив зовнішніх чинників (економічна ситуація, війна) на показники ефективності.

У світі застосовуються різні інструменти для оцінки цифрового врядування, такі як індекс цифрового урядування ОЕСР, рейтинг GovTech від Світового банку, які враховують ступінь цифрової зрілості, інноваційність і користь для громадян [14, с. 12].

Подальший розвиток цифрових технологій у публічному адмініструванні відкриває широкі можливості для підвищення ефективності управління, покращення якості державних послуг та зміцнення довіри громадян до влади. Наведені нижче напрямки відображають ключові тенденції та конкретні приклади їх реалізації:

1. Впровадження штучного інтелекту (ШІ) та машинного навчання.

В Україні вже розпочато тестування систем ШІ для аналізу великих обсягів адміністративних даних з метою прогнозування соціально-економічних процесів.

Приклад: В Естонії уряд використовує ШІ для автоматичної перевірки податкових декларацій,

що дозволяє швидко і точно виявляти помилки чи аномалії, зменшуючи навантаження на податкову службу [6, с. 24].

2. Концепція «розумного урядування» (Smart Governance).

Застосування цифрових інструментів для інтеграції різних відомств і залучення громадськості.

Приклад: У Польщі впроваджено інтегровану платформу ePUAP, яка дозволяє громадянам отримувати послуги через єдину точку доступу, а також брати участь в електронних консультаціях [7, с. 28].

3. Подолання цифрового розриву та розбудова інфраструктури.

В Україні реалізуються проекти щодо розширення інтернет-покриття в сільських районах, однак проблема залишається актуальною.

Приклад: У Грузії уряд створив мережу публічних точок доступу Wi-Fi, особливо у віддалених регіонах, що сприяє збільшенню цифрової інклюзії [8, с. 54].

4. Посилення кібербезпеки. З огляду на загрози гібридній війни, Україна активізує створення центрів кібербезпеки та удосконалює законодавство.

Приклад: Естонія має одну з найбільш розвинених систем кібербезпеки у світі, включаючи Центр з кіберзахисту, який координує діяльність урядових і приватних структур.

5. Розвиток е-демократії. Залучення громадян до процесу прийняття рішень через цифрові платформи.

Приклад: Український проект «Громадський бюджет» дозволяє мешканцям міст подавати проекти та голосувати за них онлайн, що стимулює участь у місцевому управлінні.

6. Використання блокчейн-технологій. Забезпечення прозорості та незмінності інформації.

Приклад: У Грузії застосовують блокчейн для реєстрації нерухомості, що мінімізує ризики шахрайства та спрощує доступ до інформації.

7. Поширення мобільних державних сервісів. Мобільні додатки роблять державні послуги більш доступними.

Приклад: Український мобільний додаток «Дія» дозволяє користувачам мати цифрові документи та отримувати послуги у смартфоні.

8. Міжнародне співробітництво та обмін досвідом. Україна активно співпрацює з країнами ЄС та іншими партнерами для впровадження кращих практик.

Приклад: Програма EU4Digital підтримує розвиток цифрової економіки та цифрового врядування в Україні, сприяючи імплементації європейських стандартів [9, с. 44].

Ці перспективи вимагають комплексного підходу, інвестицій та активної участі всіх зацікавлених сторін – держави, бізнесу та громадян. Реалізація таких ініціатив сприятиме формуванню сучасної моделі публічного адміністрування, орієнтованої на ефективність, прозорість і комфорт для громадян.

З метою забезпечення стійкого та ефективного цифрового врядування в Україні доцільно: забезпечити цифрову інклюзію: інвестувати в інфраструктуру у віддалених районах, розширити доступ до безкоштовного Wi-Fi у соціально значущих місцях, адаптувати сервіси для людей з інвалідністю. Інтегрувати цифрову грамотність у систему освіти держслужбовців: створити модульні програми сертифікації, стимулювати навчання через гейміфікацію та онлайн-курси. Розвивати використання big data, штучного інтелекту, блокчейн-рішень для підвищення аналітичних можливостей державних органів та посилення довіри до рішень влади. Посилити кіберзахист: створити єдину національну систему кіберзахисту, удосконалити реагування на інциденти, провести аудит критичної цифрової інфраструктури. Гармонізувати законодавство з європейськими стандартами, зокрема у сфері захисту персональних даних, електронної ідентифікації, цифрових підписів.

Цифрові технології істотно трансформували підходи до публічного адміністрування в Україні. Завдяки впровадженню інноваційних рішень вдалося досягти таких результатів: Оптимізація адміністративних процедур. Наприклад, цифровізація дозволила автоматизувати процес реєстрації бізнесу через портал «Дія» – за кілька хвилин без фізичного відвідування установи. Зменшення навантаження на громадян і бізнес. Онлайн-декларації, електронні довідки та реєстраційні сервіси зменшують потребу в чергах, витратах часу та зусиллях. Скорочення часу обробки запитів. Електронна черга в ЦНАПах, електронна митниця та е-суд дозволяють обробляти запити значно швидше, ніж у паперовій формі. Зниження корупційних ризиків. Наприклад, система Prozorro забезпечила відкритість державних закупівель, виключаючи «людський фактор». Підвищення якості рішень. Завдяки доступу до великих масивів даних державні органи можуть приймати більш обґрунтовані управлінські рішення (наприклад, у сфері містобудування чи соціальної політики).

Таким чином, цифрові інструменти не лише оптимізують державні сервіси, а й змінюють філософію управління – від орієнтації на апарат до орієнтації на потреби громадянина.

Ключові позитивні аспекти впливу цифрових технологій на публічне адміністрування: Зменшення бюрократичного навантаження на громадян та бізнес; Автоматизація процедур, що знижує можливості для корупційних зловживань; Підвищення швидкості надання послуг та скорочення витрат часу; Прозорість і підзвітність, що досягаються через впровадження відкритих даних; Аналітична підтримка прийняття рішень, заснована на даних у реальному часі.

Розвиток цифрових технологій у сфері публічного адміністрування відкриває нові можливості для підвищення ефективності, прозорості та доступності державних послуг. В Україні, з урахуванням світових тенденцій та національного досвіду, можна виокремити низку ключових напрямів подальшого розвитку.

По-перше, активне впровадження штучного інтелекту та аналітики великих даних сприятиме автоматизації складних управлінських процесів, прогнозуванню соціально-економічних тенденцій та прийняттю обґрунтованих рішень на основі даних. Це дозволить оптимізувати використання ресурсів і покращити якість державних послуг.

По-друге, інтеграція Інтернету речей (IoT) у системи публічного управління сприятиме більш ефективному моніторингу інфраструктури, екологічних показників, енергоспоживання та інших важливих сфер. Це підвищить оперативність реагування на надзвичайні ситуації та сприятиме сталому розвитку.

По-третє, використання блокчейн-технологій створить надійні механізми забезпечення прозорості, незмінності та безпеки інформації у державних реєстрах, державних закупівлях та електронному голосуванні, знижуючи ризики корупції та шахрайства.

Четвертий напрям – розвиток цифрової інклюзії та підвищення цифрової грамотності громадян і державних службовців. Забезпечення рівного доступу до Інтернету в сільських та віддалених регіонах, а також навчальні програми підвищення кваліфікації сприятимуть більш широкому використанню цифрових послуг.

П'ятий напрям полягає у поширенні мобільних платформ для доступу до державних послуг, що підвищить їх доступність та зручність для користувачів.

Шостий – розвиток електронної демократії, зокрема електронного голосування, громадських консультацій та петицій, що посилить участь громадян у процесах прийняття рішень та зміцнить довіру до влади.

Важливою складовою є посилення кібербезпеки та захисту персональних даних у контексті зростаючих кіберзагроз, що передбачає розвиток систем моніторингу, нормативного регулювання та підвищення обізнаності користувачів [10, с. 67].

Нарешті, інтеграція цифрових сервісів у концепцію «розумного міста» дозволить оптимізувати управління міською інфраструктурою, покращити якість життя мешканців та підвищити ефективність місцевого самоврядування. Втілення цих перспективних напрямів потребує комплексного підходу, який поєднує технологічні інновації, розвиток людського капіталу, законодавчу підтримку та активне партнерство між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Впровадження цих перспективних технологій у публічне адміністрування України вимагає стратегічного планування, фінансових інвестицій, законодавчої підтримки та партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Висновки. Цифровізація публічного адміністрування в Україні демонструє вагомий прогрес та здатність трансформувати взаємодію між державою і громадянами. Впровадження цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості, зменшенню корупційних ризиків, полегшенню доступу до адміністративних послуг, а також зміцненню довіри до державних інституцій. Водночас, успішна цифрова трансформація потребує комплексного підходу. Для забезпечення

сталого розвитку цифрового врядування в Україні доцільно вжити таких заходів:

1. Розширення інфраструктури цифрового доступу, особливо у сільських та малозабезпечених регіонах, з метою подолання «цифрового розриву».

2. Інституційне укріплення кібербезпеки шляхом створення нових центрів моніторингу загроз, посилення нормативного регулювання в сфері захисту персональних даних.

3. Інвестування в цифрову освіту державних службовців: запровадження системних програм перепідготовки та сертифікації цифрових компетентностей.

4. Залучення громадськості та бізнесу до оцінки якості цифрових послуг через електронні платформи зворотного зв'язку.

5. Розробка законодавства щодо е-демократії, зокрема е-голосування, громадських консультацій та петицій, базуючись на досвіді Естонії.

6. Міжнародне партнерство з цифровими лідерами (Естонія, Польща, Грузія) для обміну досвідом, розробки спільних стандартів та підтримки інновацій.

Отже, цифрові технології в публічному управлінні – не лише інструмент оптимізації процесів, а й основа нової моделі державного управління, що орієнтована на сервіс, прозорість та громадянську участь. Їх ефективне впровадження має стати одним з головних пріоритетів державної політики України в середньостроковій перспективі.

Список літератури:

1. Міністерство цифрової трансформації України. *Портал «Дія»*. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення: 23.07.2025).
2. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 22.09.2021 № 1767-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text> (дата звернення: 22.07.2025).
3. Єфименко Н. В. Цифрове урядування: український вимір. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 3.
4. Князева І. С. Цифровізація публічного управління в Україні: виклики та перспективи. *Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 1. С. 28–34.
5. Гуменюк І. І. Дія як флагман цифрового врядування в Україні. *Наукові записки ТНУ ім. В. І. Вернадського*. Серія: Публічне управління. 2023. № 4.
6. e-Estonia. *Digital Government and AI in Estonia*. URL: <https://e-estonia.com/solutions/artificial-intelligence/> (дата звернення: 22.07.2025).
7. Polish Digital Affairs Office. *ePUAP – Electronic Platform of Public Administration Services*. URL: <https://www.gov.pl/web/digitalization/euap> (дата звернення: 21.07.2025).
8. Georgia Public Service Hall. *Blockchain Technology for Property Registration*. URL: <https://psh.gov.ge/en/services/blockchain> (дата звернення: 21.07.2025).
9. EU4Digital. *Supporting Digital Transformation in Ukraine*. URL: <https://eu4digital.eu/ukraine/> (дата звернення: 20.07.2025).
10. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. *Кібербезпека в Україні*. URL: <https://dsszzi.gov.ua/> (дата звернення: 20.07.2025).

11. Transparency International Ukraine. *Громадський бюджет України*. URL: <https://ti-ukraine.org/public-budgeting/> (дата звернення: 23.07.2025).
12. Denhardt R. B., Denhardt J. V. The New Public Service: Serving Rather than Steering. *Public Administration Review*. 2000. Vol. 60 (6). С. 549–559.
13. OECD. *Digital Government Index: 2020 results*. URL: <https://www.oecd.org/gov/digital-government-index-2020.htm> (дата звернення: 23.07.2025).
14. World Bank. *GovTech Maturity Index 2022*. URL: <https://surl.li/lwioyp> (дата звернення: 21.07.2025).

Shmahun A. V. THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

The article provides a comprehensive analysis of the impact of digital technologies on the efficiency of public administration in Ukraine. Digital transformation of public governance is viewed as a key direction in the modernization of the public sector, involving the integration of modern information and communication technologies (ICT) into the daily operations of public authorities and local self-government bodies. The essential characteristics of digital technologies are explored, including automation, transparency, interactivity, unification, scalability, accessibility, and analyticity. The ir functional role in enhancing administrative processes, reducing bureaucratic barriers, and increasing transparency and public trust in government institutions is emphasized.

Key elements of Ukraine's digital public infrastructure are examined, such as e-government systems, electronic service delivery portals (notably "Diia"), open data platforms, and public oversight tools (Prozorro, Є-data). The article reviews recent academic research confirming that digital innovations significantly improve the efficiency of public service delivery. Major challenges accompanying the digitalization process are identified, including digital inequality, insufficient digital literacy among public servants, cybersecurity risks, and weak interagency integration.

The article concludes that digital technologies are a powerful tool for enhancing the effectiveness of public administration, especially in the context of decentralization and increased civic engagement. Promising areas for further research include the development of integrated digital ecosystems for communities, the application of artificial intelligence in governance, assessment of e-service quality, and the improvement of digital competencies among civil servants.

Key words: public administration, digital technologies, e-government, digital transformation, administrative efficiency, e-services, Diia; Prozorro, open data, cybersecurity.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 351.74:323.2(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.4/17>

Калюжний В. В.

Хмельницький університет управління
та права імені Леоніда Юзькова

ШЛЯХИ АКТИВІЗАЦІЇ УЧАСТІ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ У СФЕРІ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

У статті досліджуються актуальні проблеми залучення громадянського суспільства до публічного адміністрування у сфері прикордонної безпеки України в умовах сучасних викликів та загроз. Автор аналізує роль громадських організацій, експертних спільнот та активних громадян у забезпеченні ефективності управління прикордонною безпекою, підвищенні прозорості державної політики та формуванні суспільної довіри до державних інституцій.

Дослідження ґрунтується на аналізі вітчизняних та зарубіжних наукових праць, присвячених взаємодії держави та громадянського суспільства у сфері безпеки. Особлива увага приділяється досвіду європейських країн та США щодо інтеграції громадськості в систему прикордонного управління.

У статті обґрунтовано необхідність системного підходу до активізації громадської участі, який включає: вдосконалення нормативно-правової бази з чітким регулюванням механізмів участі громадських організацій; створення інституційних платформ для постійного діалогу між державними органами та громадянським суспільством; розвиток цифрових інструментів взаємодії для оперативного реагування на загрози; підвищення професійної спроможності громадських організацій через спеціалізовані навчальні програми; стимулювання волонтерського руху в прикордонній сфері.

Автор підкреслює важливість подолання існуючих бар'єрів, зокрема недостатньої правової регуляції, обмеженого доступу до інформації та браку механізмів громадського контролю. Запропоновані рекомендації спрямовані на створення ефективної системи публічного адміністрування прикордонної безпеки, яка відповідає демократичним стандартам та здатна адаптуватися до динамічних викликів сучасного безпекового середовища.

Дослідження має практичне значення для розробки державної політики у сфері прикордонної безпеки та може бути використане для вдосконалення механізмів взаємодії між державними органами та громадянським суспільством.

Ключові слова: прикордонна безпека, публічне адміністрування, національна безпека, активність громадян, шляхи активізації.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та посилення загроз національній безпеці активізація участі громадянського суспільства в публічному адмініструванні стає ключовим чинником забезпечення стабільності та ефективності державної політики, зокрема у сфері прикордонної безпеки. В Україні, яка стикається з викликами, пов'язаними з агресією РФ, незаконною міграцією, контрабандою та іншими трансграничними загрозами, залучення громадськості

до управлінських процесів може суттєво підвищити рівень довіри до державних інституцій, сприяти прозорості прийняття рішень та оптимізувати використання ресурсів.

Громадянське суспільство, представлене організаціями, експертними спільнотами та активними громадянами, володіє знаннями, інноваційними підходами та здатністю до оперативного реагування на локальні проблеми. Його інтеграція в систему публічного адміністрування прикордонної

безпеки може забезпечити більш гнучке та адаптивне управління, посилити громадський контроль та сприяти розробці збалансованих рішень. Проте для реалізації цього потенціалу необхідно подолати низку інституційних, правових та комунікаційних бар'єрів, що обмежують ефективну взаємодію між державою та суспільством.

У даній статті розглядаються шляхи активізації участі громадянського суспільства в публічному адмініструванні прикордонної безпеки України, аналізуються існуючі механізми взаємодії та пропонуються рекомендації щодо їх удосконалення. Дослідження спрямоване на визначення оптимальних моделей співпраці, які забезпечать синергію між державними органами та громадянськими ініціативами для ефективного протидіяння сучасним викликам у прикордонній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика участі громадянського суспільства в публічному адмініструванні, зокрема у сфері прикордонної безпеки, знайшла відображення у працях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Так, О. Кулінич [2] у монографії «Громадянське суспільство і держава: механізми взаємодії» аналізує інституційні форми співпраці між громадськими організаціями та органами влади, акцентуючи увагу на ролі громадського контролю у сфері безпеки. В. Петренко [4] у серії статей з публічного управління (2018–2022) досліджує ефективність громадських ініціатив у контексті реформування правоохоронних органів, включаючи прикордонні структури.

Серед європейських дослідників Р. Путнам [8] у праці «Making Democracy Work» (1993) розглядає соціальний капітал як ключовий чинник ефективної взаємодії між суспільством і державою, що має важливе значення для побудови механізмів участі у сфері безпеки. Ф. Фукуяма [7] у роботі «Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity» (1995) акцентує на ролі довіри у забезпеченні співпраці між громадянськими інститутами та державними органами, що особливо актуально для прикордонного управління.

У контексті прикордонної безпеки П. Андреас [5] у монографії «Border Games: Policing the U. S.-Mexico Divide» (2009) досліджує вплив громадських ініціатив на протидію транснаціональній злочинності, пропонуючи моделі участі місцевих спільнот у моніторингу прикордонних територій. Д. Біго [6] у праці «Security and Immigration» (2002) аналізує взаємозв'язок між громадянським суспільством і політикою безпеки, зокрема щодо міграційних процесів.

В Україні питання прикордонної безпеки в контексті громадської участі розглядали Р. Мельник [3] («Публічне управління в умовах гібридних загроз») та А. Гриценко [1] («Участь громадян у забезпеченні національної безпеки»), які досліджували можливості залучення волонтерських організацій до співпраці з прикордонними службами.

Отже, існуючі дослідження підкреслюють важливість інтеграції громадянського суспільства у систему прикордонної безпеки, проте потребують подальшого поглиблення з урахуванням сучасних викликів, зокрема у контексті війни та гібридних загроз.

Постановка завдання. Мета статті – на основі узагальненого аналізу проаналізувати шляхи активізації участі громадянського суспільства в публічному адмініструванні у сфері прикордонної безпеки України.

Виклад основного матеріалу. Участь громадянського суспільства в публічному адмініструванні у сфері національної безпеки є важливим елементом демократичного врядування, що сприяє прозорості, підзвітності та ефективності державних інститутів. Громадянське суспільство, представлене неурядовими організаціями, громадськими ініціативами, медіа та активними громадянами, відіграє роль посередника між державою та населенням, забезпечуючи врахування суспільних інтересів у процесі формування політики безпеки. У сучасних умовах глобальних викликів, таких як гібридні загрози, кібератаки та інформаційні війни, залучення громадян до публічного адміністрування набуває особливого значення, оскільки сприяє створенню стійкої системи національної безпеки.

Одним із ключових аспектів участі громадянського суспільства є контроль за діяльністю державних органів. Громадські організації проводять моніторинг рішень, пов'язаних із безпекою, аналізують бюджетні витрати на оборону та перевіряють дотримання прав людини в діяльності силових структур. Такий нагляд сприяє зниженню корупційних ризиків і підвищенню довіри до державних інститутів. Наприклад, у багатьох країнах громадянське суспільство активно долучається до розробки стратегій національної безпеки, надаючи рекомендації щодо пріоритетів і механізмів їх реалізації. Це дозволяє враховувати різноманітні суспільні потреби та уникати однобічного підходу до вирішення безпекових питань.

Ще однією формою участі є діалог між державою та громадянським суспільством через

публічні консультації, круглі столи та форуми. Такі заходи дають змогу громадянам висловлювати свої погляди на безпекову політику, а державі – отримувати зворотний зв'язок і підвищувати легітимність своїх рішень. Важливим є також залучення громадянського суспільства до інформаційно-просвітницької діяльності, спрямованої на підвищення обізнаності населення щодо загроз національній безпеці, зокрема в умовах інформаційних маніпуляцій. Громадські ініціативи можуть сприяти формуванню культури безпеки, навчаючи громадян розпізнавати дезінформацію та протидіяти їй.

Участь громадянського суспільства також має свої виклики. Недостатній рівень інституційної спроможності громадських організацій, обмежений доступ до інформації та брак фінансування можуть ускладнювати їхню ефективну взаємодію з державними органами. Крім того, в умовах авторитарних режимів або воєнного стану роль громадянського суспільства може бути обмеженою через репресивні заходи чи цензуру. Проте навіть у таких умовах громадянське суспільство здатне знаходити альтернативні шляхи впливу, наприклад, через міжнародні платформи або співпрацю з іноземними партнерами.

Отже, активна участь громадянського суспільства в публічному адмініструванні у сфері національної безпеки сприяє демократизації процесів, підвищенню прозорості та ефективності державної політики. Для досягнення максимального ефекту необхідно створювати сприятливі умови для діяльності громадських організацій, забезпечувати їх доступ до інформації та залучати до розробки й реалізації безпекових стратегій. У сучасному світі, де безпекові виклики стають дедалі складнішими, співпраця між державою та громадянським суспільством є запорукою стабільності та стійкості національної безпеки.

Сучасні виклики в сфері прикордонної безпеки, зумовлені гібридною агресією, нелегальною міграцією та транснаціональною злочинністю, актуалізують необхідність посилення взаємодії між державними органами та громадянським суспільством. Участь громадськості в публічному адмініструванні прикордонної безпеки розглядається як ключовий механізм підвищення ефективності управління, забезпечення прозорості та формування суспільної довіри до державних інституцій.

Громадянське суспільство, представлене організаціями, експертними спільнотами та активними громадянами, володіє значним потенціалом

для виявлення локальних ризиків, моніторингу прикордонної ситуації та поширення інформації про загрози. Дослідження свідчать, що інституціалізація форм громадської участі, таких як громадські ради, консультативні органи та спільні проєкти з прикордонними службами, сприяє більш оперативному реагуванню на виклики. Наприклад, діяльність волонтерських ініціатив в Україні під час війни показала їхню роль у допомозі прикордонникам, документуванні порушень та інформуванні населення.

Однак ефективна взаємодія вимагає подолання низки бар'єрів, зокрема недостатньої правової регуляції участі громадянського суспільства, обмеженого доступу до інформації та браку механізмів громадського контролю. Досвід європейських країн свідчить, що інтеграція громадськості в систему прикордонної безпеки можлива через створення платформ для діалогу, навчання представників НУО та залучення їх до розробки стратегій безпеки. Важливим аспектом є також розвиток цифрових інструментів, які дозволяють громадянам повідомляти про підозрілі події та брати участь у віртуальних моніторингових системах.

Отже, активізація участі громадянського суспільства в публічному адмініструванні прикордонної безпеки потребує комплексного підходу, що включає правове закріплення механізмів участі, розвиток інституційних форм співпраці та підвищення цифрової грамотності громадян. Це дозволить створити стійку систему взаємодії, спрямовану на протидію сучасним загрозам та забезпечення безпеки держави.

Активізація участі громадянського суспільства в публічному адмініструванні прикордонної безпеки потребує системного підходу, що передбачає комплекс організаційних, правових та інформаційних заходів. Першочерговим напрямом є вдосконалення нормативно-правової бази, яка має чітко регулювати механізми участі громадських організацій у формуванні та реалізації прикордонної політики. Це передбачає законодавче закріплення статусу громадських рад при органах прикордонної служби, визначення процедур їх участі у прийнятті рішень та гарантування доступу до відповідної інформації. Досвід країн ЄС демонструє ефективність правових механізмів, що забезпечують прозорість діяльності прикордонних служб та сприяють громадському контролю.

Важливим інструментом активізації громадської участі є створення інституційних платформ для постійного діалогу між державними органами та громадянським суспільством. До таких

механізмів належать регулярні публічні слухання, експертні круглі столи та робочі групи з участю представників НУО, науковців і громадських активістів. Особливе значення має розвиток консультативних органів при Державній прикордонній службі України, які могли б забезпечувати експертний супровід рішень з питань прикордонної безпеки. Діяльність таких структур має ґрунтуватися на принципах відкритості, рівноправності та взаємної відповідальності.

Суттєвим чинником активізації громадської участі є розвиток цифрових інструментів взаємодії. Створення спеціалізованих онлайн-платформ для зворотного зв'язку, електронних петицій та віртуальних моніторингових систем дозволить залучити широке коло громадян до спостереження за прикордонною ситуацією. Цифровізація взаємодії особливо актуальна в умовах гібридних загроз, оскільки дозволяє оперативно виявляти та реагувати на підозрілі події. Досвід країн НАТО свідчить про ефективність застосування мобільних додатків для повідомлення про порушення прикордонного режиму, що може бути корисним для українського контексту.

Важливим напрямом є підвищення професійної спроможності громадянського суспільства через спеціалізовані навчальні програми. Організація тренінгів, семінарів та стажувань для представників громадських організацій дозволить підвищити їхню експертну компетентність у сфері прикордонної безпеки. Особливу увагу слід приділити підготовці громадських моніторів, які могли б кваліфіковано оцінювати діяльність прикордонних органів. Спільні навчальні програми для державних службовців та громадських активістів сприятимуть розвитку спільного розуміння проблем та виробленню узгоджених рішень.

Стимулювання волонтерського руху в прикордонній сфері є ще одним перспективним напрямом активізації громадської участі. Добровольчі ініціативи можуть бути спрямовані на допомогу прикордонникам, моніторинг стану прикордонної інфраструктури, а також на інформаційно-просвітницьку діяльність серед місцевого населення. Формування мережі громадських патрулів у прикордонних районах, за умови чіткої координації з офіційними структурами, могло б стати ефективним інструментом виявлення потенційних загроз.

Для забезпечення ефективності запропонованих шляхів активізації необхідно розробити чіткі механізми оцінки результативності участі громадянського суспільства. Це передбачає створення

системи моніторингу та оцінки впливу громадських ініціатив на прийняття рішень у сфері прикордонної безпеки. Важливим елементом має стати регулярне оприлюднення звітів про результати співпраці між державними органами та громадянським суспільством, що сприятиме підвищенню прозорості та довіри. Реалізація комплексного підходу до активізації громадської участі дозволить створити ефективну систему публічного адміністрування прикордонної безпеки, що відповідає сучасним викликам та демократичним стандартам.

Отже, активізація участі громадянського суспільства у прикордонній безпеці вимагає комплексного підходу: вдосконалення законодавчої бази, створення інституційних платформ діалогу, розвитку цифрових інструментів та підвищення експертного потенціалу громадськості. Ефективна взаємодія держави та суспільства сприятиме прозорості, оперативному реагуванню на загрози та формуванню стійкої системи безпеки, відповідної демократичним стандартам.

Висновки. На підставі проведеного дослідження можна зробити висновок, що активізація участі громадянського суспільства в публічному адмініструванні у сфері прикордонної безпеки України є ключовою передумовою для підвищення ефективності управління, забезпечення прозорості державної політики та формування стійкої системи безпеки. Участь громадськості, зокрема через консультативні органи, моніторингові ініціативи та цифрові інструменти зворотного зв'язку, не лише посилює демократичні процеси, а й сприяє адаптації системи прикордонної безпеки до динамічних викликів сучасного середовища. У статті обґрунтовано доцільність вдосконалення нормативно-правової бази, створення інституційних умов для партнерства між державою та громадянським суспільством, а також розширення цифрових каналів взаємодії для ефективного моніторингу та попередження прикордонних загроз.

Однак актуальність тематики зумовлює необхідність подальших наукових розвідок, спрямованих на поглиблення аналізу моделей взаємодії держави та громадських структур у прикордонній сфері. Зокрема, перспективним є вивчення досвіду інших країн у контексті формування громадських платформ безпеки, аналіз ефективності цифрових механізмів громадського контролю, а також виявлення ризиків політизації чи інструменталізації громадських ініціатив у сфері безпеки. Подальші дослідження мають також охоплювати питання кібербезпеки та інформаційної протидії

у прикордонних регіонах, у яких громадські організації можуть відігравати важливу роль як носії локальної обізнаності та довіри. Важливо приділити увагу розробці критеріїв оцінки ефективності

громадської участі та її впливу на формування прикордонної політики, що дозволить системно вимірювати досягнення в цій сфері та вдосконалювати відповідні підходи.

Список літератури:

1. Гриценко А. В. Участь громадян у забезпеченні національної безпеки. Київ : НІСД, 2019. 184 с.
2. Кулінич О. М. Громадянське суспільство і держава: механізми взаємодії. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 320 с.
3. Мельник Р. С. Публічне управління в умовах гібридних загроз. Харків : Вид-во Харківського університету, 2021. 215 с.
4. Петренко В. І. Громадський контроль у системі публічного управління: сучасні виклики. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 1 (21). С. 45–58.
5. Andreas P. Border Games: Policing the U. S.-Mexico Divide. 2nd ed. Ithaca : Cornell University Press, 2009. 258 p.
6. Bigo D. Security and Immigration: Toward a Critique of the Governmentality of Unease. *Alternatives: Global, Local, Political*. 2002. Vol. 27. No. 1. P. 63–92.
7. Fukuyama F. Trust: the Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York : Free Press, 1995. 480 p.
8. Putnam R. D. Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy. Princeton : Princeton University Press, 1993. 280 p.

Kalyuzhnyi V. V. WAYS OF INTENSIFYING THE PARTICIPATION OF CIVIL SOCIETY IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF BORDER SECURITY OF UKRAINE

The article examines the current problems of involving civil society in public administration in the field of border security of Ukraine in the conditions of modern challenges and threats. The author analyzes the role of public organizations, expert communities and active citizens in ensuring the effectiveness of border security management, increasing the transparency of state policy and forming public trust in state institutions.

The study is based on the analysis of domestic and foreign scientific works devoted to the interaction of the state and civil society in the field of security. Special attention is paid to the experience of European countries and the USA regarding the integration of the public into the border management system.

The article substantiates the need for a systematic approach to the activation of public participation, which includes: improvement of the legal framework with clear regulation of the mechanisms of participation of public organizations; creation of institutional platforms for constant dialogue between state bodies and civil society; development of digital interaction tools for prompt response to threats; increasing the professional capacity of public organizations through specialized training programs; stimulation of volunteer movement in the border sector.

The author underlines the importance of overcoming existing barriers, in particular insufficient legal regulation, limited access to information and a lack of public control mechanisms. The proposed recommendations are aimed at creating an effective system of public administration of border security, which meets democratic standards and is able to adapt to the dynamic challenges of the modern security environment.

The study is of practical importance for the development of state policy in the field of border security and can be used to improve the mechanisms of interaction between state bodies and civil society.

Key words: border security, public administration, national security, citizen activity, ways of activation.

Відомості про авторів

Гучко М. М. – доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри міжнародного права і галузевих правох дисциплін Київського університету права Національної академії наук України

Дачій Н. В. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління Поліського національного університету

Зайка Є. М. – аспірант ПВНЗ «Київський університет культури»

Зайка О. М. – аспірант ПВНЗ «Київський університет культури»

Іванова Т. В. – доктор наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Іоффе М. В. – доктор філософії за спеціальністю психологія, докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Калюжний В. В. – аспірант факультету публічного управління Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Керекеша О. І. – аспірант кафедри державно-правових і гуманітарних наук навчально-наукового гуманітарного інституту Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Ковальов В. Г. – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Кожина А. В. – доктор наук з державного управління, професор, голова Інституту громадських стратегій

Коломієць О. В. – аспірант кафедри публічного управління та землеустрою Класичного приватного університету

Логоша В. В. – кандидат юридичних наук, юристконсульт

Матченко А. В. – аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Огаренко В. М. – доктор наук з державного управління, професор, ректор Класичного приватного університету

Олесько Н. А. – аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

Серветник В. В. – доктор філософії галузі публічне управління та адміністрування, доцент кафедри публічного адміністрування Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»

Тестосєдов О. А. – аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Харченко О. А. – аспірант кафедри державно-правових і гуманітарних наук навчально-наукового гуманітарного інституту Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Черніховський Р. І. – аспірант кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Шевченко Н. І. – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Шмагун А. В. – кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління і проєктного менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

НОТАТКИ

Науковий журнал

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО**

Серія: Публічне управління та адміністрування

Том 36 (75) № 4 2025

Коректура • *І. Чудеснова*

Комп'ютерна верстка • *О. Колеснікова*

Адреса редакції:

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
м. Київ, вул. Джона Маккейна, 33

Електронна пошта: editor@pubadm.vernadskyjournals.in.ua

Сторінка журналу: www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua

Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 11,17. Ум. друк. арк. 12,09. Зам. № 0925/721.

Підписано до друку 01.09.2025. Наклад 150 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.