

**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 37 (76) № 2 2026**



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2026

## Головний редактор:

**Горник Володимир Гнатович**, доктор наук з державного управління, професор, директор навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, Україна

## Члени редакційної колегії:

**Безус Павло Іванович**, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, Україна

**Василевська Тетяна Едуардівна**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна

**Євмешкіна Олена Леонідівна**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи, Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, Україна

**Жовнірчик Ярослав Федорович**, доктор наук з державного управління, професор, в.о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України, Україна

**Кравченко Сергій Олександрович**, доктор наук з державного управління, професор, головний консультант відділу правової та антикорупційної політики, Національний інститут стратегічних досліджень, Україна

**Шведун Вікторія Олександрівна**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економіки та публічного управління, Національний аерокосмічний університет імені М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут», Україна

**Tatul M. Mkrtchyan**, Doctor of Science, Professor, Chair of the Department of Applied Economics, Armenian State University of Economics, Republic of Armenia

**Serghei Ohrimenco**, DSc, Professor, Head Laboratory of Information Security, Department Information Technologies and Information Management, Academy of Economic Studies of Moldova, Moldova

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 № 11 від 5 травня 2026 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](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua)

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

© Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського, 2026

---

## ЗМІСТ

### ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Казаків Г. І.**

ПОНЯТТЯ «КУЛЬТУРНІ ІНДУСТРІЇ» ТА «КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ»  
В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....1

**Олещенко В. Ю., Марухленко О. В.**

КУЛЬТУРНА ДЕТЕРМІНАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....7

**Опар Н. В.**

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМУНІКАТИВНОЇ  
ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ.....13

**Серьогіна Н. О., Новосядлий В. Г.**

ЕКОСИСТЕМНА МОДЕЛЬ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ  
В КОНТЕКСТІ ДЕМОКРАТИЧНОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ.....19

### МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

**Барсученко І. В.**

ДЕРЖАВНА АНТИКОРУПЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ  
В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....26

**Бессараб О. В.**

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ  
ДЕРЖАВНОЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ .....31

**Горник В. Г., Євмешкіна О. Л., Сімак С. В.**

ВЗАЄМОДІЯ ПУБЛІЧНОГО ТА ПРИВАТНОГО СЕКТОРІВ  
З МЕТОЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ  
СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ.....36

**Горпинич О. В., Кирилюк Н. А.**

УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ  
У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МІСТА.....41

**Гуйда О. Г., Кучерявий В. М., Головченко М. М.**

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ДІТЕЙ ТА МОЛОДІ ЯК СКЛАДОВА  
ДЕРЖАВНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....47

**Драган І. О., Дачій Н. В., Андріянов І. О., Сирота О. О.**

КОМУНІКАЦІЙНА ПАРАДИГМА В ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБ ЗВ'ЯЗКІВ  
З ГРОМАДСЬКІСТЮ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ  
В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ НОВОГО МЕДІАСЕРЕДОВИЩА:  
РЕГІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД.....53

**Іванов А. В.**

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ  
У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ.....58

**Юффе М. В.**

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА  
У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....64

**Кирпале А. В.**

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ  
(НА ПРИКЛАДІ ПЛАТФОРМИ E-OSVITA.DP.UA) .....69

<b>Ковальов В. Г.</b> РИНОК АГРАРНИХ ПОСЛУГ ТА РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАД.....	75
<b>Котов І. В.</b> РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТРИАЛЬНИХ ГРОМАД В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ.....	83
<b>Логоша В. В.</b> НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ.....	88
<b>Масик-Бесова М. З.</b> ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ.....	93
<b>Микуленко М. В.</b> МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ У СВІТЛІ ПРОГНОЗУ МІЖНАРОДНОГО ЦЕНТРУ РОЗВИТКУ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА 2026 Р.....	99
<b>Нестеренко Д. В.</b> КОВАЛЕНТНІСТЬ ЗВ'ЯЗКІВ У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ.....	107
<b>Палагнюк К. В.</b> ПРОЗОРІСТЬ І ПІДЗВІТНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТИ АНТИКОРУПЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....	115
<b>Руденко О. І.</b> НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ.....	123
<b>Халецька Л. П., Шинкаренко О. Р.</b> ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ В ШВЕЦІЇ ТА УКРАЇНІ: ПОТОЧНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ.....	128
<b>Чудновець І. С.</b> ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	138
<b>Шевель І. П.</b> ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН: СОЦІОЛОГІЧНИЙ ВИМІР.....	144
<b>Яневська Т. М.</b> БЕНЧМАРКІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ.....	150
<b>ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ</b>	
<b>Лихач Ю. Ю.</b> ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ КІБЕРЗАХИСТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ.....	155
<b>Снігур С. Б.</b> ПРАВОВІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ЧИННИКИ ВПЛИВУ.....	161
<b>ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ.....</b>	166

---

## CONTENTS

### THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

<b>Kazakov H. I.</b> THE CONCEPTS OF «CULTURAL INDUSTRY» AND «CREATIVE INDUSTRY» IN THE SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT.....	1
<b>Oleshchenko V. Yu., Marukhlenko</b> O. V. CULTURAL DETERMINATION OF THE INSTITUTIONAL FUNCTIONING OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEMS.....	7
<b>Opar N. V.</b> DIGITAL TRANSFORMATION OF COMMUNICATIVE INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND THE PUBLIC: THEORETICAL ASPECT.....	13
<b>Serohina N. O., Novosiadlyi V. H.</b> ECOSYSTEM MODEL OF COMMUNICATION INTERACTION BETWEEN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES AND MASS MEDIA IN THE CONTEXT OF DEMOCRATIC STATE-BUILDING.....	19

### MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

<b>Barsuchenko I. V.</b> STATE ANTI-CORRUPTION STRATEGY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION.....	26
<b>Bessarab O. V.</b> REGULATORY AND LEGAL REGULATION OF THE IMPLEMENTATION OF THE STATE LANGUAGE POLICY OF UKRAINE.....	31
<b>Hornyk V. H., Yevmieshkina O. L., Simak S. V.</b> INTERACTION BETWEEN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS FOR THE PURPOSE OF IMPLEMENTING STATE SOCIAL RESPONSIBILITY POLICY IN UKRAINE.....	36
<b>Horpynych O.V., Kyrlyuk N.A.</b> MANAGEMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL CITY DEVELOPMENT.....	41
<b>Guida O. G., Kucheriavyi V. M., Holovchenko M. M.</b> INFORMATION SECURITY FOR CHILDREN AND YOUTH AS A COMPONENT OF UKRAINE'S STATE REINTEGRATION POLICY.....	47
<b>Dragan I. O., Datsii N. V., Andriianov I. O., Syrota O. O.</b> COMMUNICATION PARADIGM IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC RELATIONS SERVICES OF PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF A NEW MEDIA ENVIRONMENT: REGIONAL EXPERIENCE.....	53
<b>Ivanov A. V.</b> REGULATORY AND LEGAL REGULATION OF STATE ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF PROVISION OF SOCIAL SECURITY IN UKRAINE.....	58
<b>Ioffe M. V.</b> EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A KEY COMPETENCY OF A LEADER IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION.....	64
<b>Kyrpale A. V.</b> PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF THE EDUCATIONAL SECTOR AT THE REGIONAL LEVEL (CASE STUDY OF THE E-OSVITA.DP.UA PLATFORM) .....	69

<b>Kovalov V. G.</b> AGRICULTURAL SERVICES MARKET AND COMMUNITY RESOURCE PROVISION.....	75
<b>Kotov I. V.</b> THE ROLE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES IN THE PROCESS OF REHABILITATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE POST-WAR PERIOD IN UKRAINE.....	83
<b>Lohosha V. V.</b> DIRECTIONS FOR ENHANCING ENERGY SECURITY IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION IN UKRAINE.....	88
<b>Masyk-Biesova M.</b> FEATURES OF THE FORMATION OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN SCIENTIFIC DISCOURSE.....	93
<b>Mykulenko M. V.</b> MIGRATION PROCESSES IN UKRAINE IN LIGHT OF THE INTERNATIONAL CENTER FOR MIGRATION POLICY DEVELOPMENT'S FORECAST FOR 2026.....	99
<b>Nesterenko D. V.</b> COVALENTITY OF CONNECTIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION.....	107
<b>Palahniuk K. V.</b> TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY AS ELEMENTS OF ANTI-CORRUPTION MECHANISM IN THE PUBLIC HEALTH MANAGEMENT SYSTEM OF UKRAINE.....	115
<b>Rudenko O. I.</b> DIRECTIONS FOR IMPROVING STATE SOCIAL POLICY IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION IN UKRAINE.....	123
<b>Khaletska L. P., Shynkarenko O. R.</b> ELECTRONIC GOVERNMENT IN SWEDEN AND UKRAINE: CURRENT STATUS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT.....	128
<b>Chudnovets I. S.</b> LEGAL MECHANISMS FOR ENSURING TRANSPARENCY AND INTEGRITY IN CIVIL SERVICE PERSONNEL POLICY.....	138
<b>Shevel I. P.</b> INNOVATION MANAGEMENT AS A TOOL OF SOCIAL CHANGE: A SOCIOLOGICAL DIMENSION.....	144
<b>Yanevska T. M.</b> BENCHMARKING OF PERSONNEL SUPPLY OF REGIONAL HEALTH CARE SYSTEMS IN UKRAINE.....	150
<b>PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF STATE SECURITY AND THE PROTECTION OF PUBLIC ORDER</b>	
<b>Lykhach Yu. Yu.</b> FOSTERING CYBERSECURITY CULTURE IN PUBLIC AUTHORITIES AS A FACTOR IN ENSURING NATIONAL RESILIENCE .....	155
<b>Snigur S. B.</b> LEGAL, ORGANIZATIONAL AND INSTITUTIONAL PRINCIPLES OF PERSONNEL SUPPORT IN THE FIELD OF SECURITY OF THE STATE BORDER OF UKRAINE: CURRENT STATE, PROBLEMS AND INFLUENCING FACTORS.....	161
<b>INFORMATION ABOUT AUTHORS.....</b>	<b>166</b>

# ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351:338.46:008

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/01>

**Казаков Г. І.**

<https://orcid.org/0000-0002-2860-9892>

ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

## ПОНЯТТЯ «КУЛЬТУРНІ ІНДУСТРІЇ» ТА «КРЕАТИВНІ ІНДУСТРІЇ» В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті здійснено теоретико-методологічний аналіз понять «культурні індустрії» та «креативні індустрії» з точки зору їх офіційного закріплення у нормативно-правових актах різних держав та міжурядових організацій. Виявлено, що у світовій практиці відсутній уніфікований підхід до визначення та співвідношення зазначених понять, що зумовлює різні моделі їх інституційного закріплення: від ототожнення до повного розмежування або включення культурних індустрій до ширшої категорії креативних індустрій.*

*Визначено, що вживання поняття «креативні індустрії» суттєво переважає у офіційних документах над поняттям «культурні індустрії». При цьому, останнім часом спостерігається тенденція до використання поняття «культурні та креативні індустрії», що свідчить про усвідомлення відмінності поданих секторів незважаючи на низку спільних рис. Відзначено, що в українському правовому полі використано поняття «креативні індустрії».*

*Обґрунтовано, що креативні індустрії в більшості міжнародних підходів розглядаються як економічно орієнтований сектор, заснований на індивідуальній творчості, інтелектуальній власності та здатності генерувати додану вартість і зайнятість. Натомість культурні індустрії характеризуються більшою вузькою спрямованістю на виробництво, збереження та поширення культурних цінностей, смислів та ідентичностей, виконуючи не лише економічну, а й соціокультурну функцію.*

*Запропоновано авторське трактування культурних індустрій як відносно самостійного сектора, орієнтованого на створення та відтворення культурних смислів і цінностей, що формують ідентичність суспільства, тоді як креативні індустрії визначено як ширшу економічну систему, де творчість виступає ресурсом інноваційного розвитку та зростання. Підкреслено, що їх взаємодія формує баланс між економічною ефективністю та культурно-ціннісним виміром розвитку держави.*

**Ключові слова:** культурні індустрії, креативні індустрії, публічне управління, культурна політика, інтелектуальна власність, культурний сектор.

**Постановка проблеми.** Сьогодні ми поступово спостерігаємо зростання значення культури для економіки більшості світових держав. У результаті цього, культура дедалі частіше розглядається не лише як сфера духовного виробництва, але і як специфічний сектор економіки, що генерує додану вартість, сприяє зайнятості населення та виступає інструментом формування національної ідентичності й міжнародного іміджу держави. Водночас, у сучасній світовій практиці не існує єдиного поняття, яке б використовувалося для позначення сфери культури, як галузі економічної діяльності та управління. Найбільш поширеними є вживання понять «культурні індустрії» та «креативні інду-

стрії». При цьому, в залежності від держави, може використовуватися як лише одне з цих понять, так і їх синтез «культурні та креативні індустрії». У свою чергу, в Україні на нормативному рівні закріплено лише поняття «креативні індустрії», що зумовлює їх фактичне ототожнення з культурними індустріями та ускладнює формування цілісної державної політики у сфері культури.

Актуальність дослідження посилюється необхідністю чіткого концептуального розмежування цих понять у контексті публічного управління, оскільки від цього залежить визначення пріоритетів державної політики, механізмів підтримки та інструментів регулювання відповідних секторів.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Порівняння понять «креативні індустрії» та «культурні індустрії» не є новими для наукової практики. Зокрема, подібні дослідження здійснені А. Карнаух та К. Кравчук [1], М. Проскуріною [6], Е. Тітан, В. Верджіл та Т. Монікою [21], Е. Сальвадор та П.-Дж. Бенгожі [20], І. Петрова [3], І. Пархоменко [2]. Однак, відмітимо, що наявні дослідження, які порівнюють досліджувані поняття базуються на філософській концепції та розглядаються переважно з боку культурології, інколи економіки. Крім того, вони охоплюють лише загальні трактування. Як результат, у більшості досліджень наводяться переважно ті самі дослідження та не пропонують власного бачення до тлумачення поняття. У нашому дослідженні ми змістили акценти не на теоретичних визначеннях відповідних понять, а на розумінні відповідних понять на офіційному рівні.

**Постановка завдання.** Мета дослідження – дослідження теоретичних підходів до визначення понять «культурні індустрії» та «креативних індустрій» запропонованих у офіційних документах.

**Виклад основного матеріалу.** Як зазначалося у вступі, сьогодні ні в науковому, ні у правовому полі не існує єдино вірного підходу для вживання понять «культурні» чи «креативні індустрії». Аналіз законодавства понад 20 країн ЄС, Азії, Австралії та Північної Америки дозволив визначити три підходи до співставлення досліджуваних понять:

- виділення лише «креативних індустрій», культура є їх складовою;
- виділення культурних індустрій, при цьому їх перелік різнить від країн, включаючи, як виключно сфери культури, так і ширші сфери креативної економіки;
- виокремлення культурних та креативних індустрій, як окремих галузей, при цьому в деяких випадках одні і ті самі сфери діяльності можуть бути віднесені до обох секторів.

Водночас, сьогодні в Україні все більше починають говорити про культуру та креативні індустрії, як про два окремі явища, які доповнюють одне одного. Зокрема в дослідженні Cultural relation reform мова йде про «культуру та креативні індустрії» [1]. Такий підхід свідчить про поступове формування більш диференційованого бачення ролі культури в економічній системі держави та виділення їх окремішності та значення для життя держави (у сферах економіки, національної безпеки, в питаннях формування ідентичності тощо).

Загалом, для кращого розуміння різниці між культурними та креативними індустріями вбачаємо за доцільне окреслити їх сучасне трактування

у офіційних державних та міжурядових документах. Саме офіційні дефініції відображають пріоритети державної політики, логіку інституційного забезпечення та інструменти регулювання культурних індустрій. Вони дають змогу простежити, які види діяльності включаються до культурних чи креативних індустрій на рівні державного управління, які механізми підтримки (фінансові, організаційні, правові) застосовуються, а також яким чином здійснюється інтеграція культурного сектору в загальну систему соціально-економічного розвитку.

Так, поняття «креативні індустрії», яке вперше використали у дослідженні «Creative Nation: Commonwealth cultural policy» в Австралії у 1994 р. [10], а пізніше закріпили в офіційній площині у Великобританії [6], офіційно закріплено і в українському законодавстві. Відповідно до п. 5 ст. 1 Закону України «Про культуру», креативні індустрії – «види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження» [4]. Як результат, як на державному рівні, так і рівнях науковому та приватному, в Україні ми спостерігаємо ототожнення понять «культурні» та «креативні індустрії». Яскравим прикладом можемо вважати Стратегію розвитку культури в Україні на період до 2030 року [5] у якій в перших розділах йде мова про культуру, проте в подальшому починають вживати поняття «креативні індустрії» (поняття «культурні індустрії» не використовується). В такому випадку можемо припустити, що уряд розглядає культуру, як складову креативних індустрій та креативної економіки, а не як окремі економічні галузі. Проте, на нашу думку, ототожнення вказаних понять не є доречним, незважаючи на наявність багатьох спільних рис між ними. Адже, культурні індустрії мають більш вузьке змістовне наповнення, яке безпосередньо пов'язане зі створенням, відтворенням, збереженням та поширенням культурних цінностей, що мають суспільну, історичну та ідентифікаційну значущість. У свою чергу, креативні індустрії характеризуються ширшим змістом і включають види діяльності, де творчість виступає ресурсом економічного зростання, проте культурний компонент може бути другорядним або опосередкованим.

Уряд Великобританії продовжує вживати саме поняття «креативні індустрії», хоча існує декілька варіантів тлумачення, які закріплені в офіційних документах. Так у 2001 р. Департамент цифрових технологій, культури, медіа та спорту визначив «креативні індустрії», як сукупність видів економічної діяльності, що ґрунтуються на індивіду-

альній творчості, професійних навичках і таланті та характеризуються здатністю генерувати економічну цінність і зайнятість через створення, управління та комерціалізацію об'єктів інтелектуальної власності [16]. До таких індустрій уряд Великобританії відносить, як традиційні сфери мистецтва, так і галузі, пов'язані з інформаційними технологіями [2, с. 76].

В свою чергу, у Картографічному документі креативних індустрій Великобританії креативні індустрії визначаються як види діяльності, що базуються на індивідуальній творчості, професійних навичках і таланті та мають потенціал до створення економічної доданої вартості і робочих місць шляхом формування та використання об'єктів інтелектуальної власності [17].

Всесвітня організація інтелектуальної власності також надає перевагу ужитку поняття «креативні індустрії», визначаючи їх авторським, оригінальним продуктом інтелектуальної власності. Тобто креативні індустрії розглядаються як сукупність видів діяльності, різною мірою пов'язаних із формуванням, виробництвом і поширенням об'єктів авторського права. З огляду на ступінь залученості до процесів продукування та обігу таких об'єктів, креативні індустрії трактуються як багаторівнева система видів діяльності: від тих, що безпосередньо створюють і поширюють об'єкти авторського права, до суміжних і допоміжних секторів, які забезпечують їх виробництво, технічну підтримку та дистрибуцію [13].

Інститут статистики ЮНЕСКО зазначає, що креативними індустріями є такі, що ґрунтуються на процесах створення та обігу культурних товарів і послуг, виступаючи розширеною системою видів економічної діяльності, пов'язаних із використанням творчого потенціалу. Вони охоплюють ширший спектр секторів порівняно з власне культурними індустріями, включаючи не лише традиційні галузі культури, але й виробництво різноманітних культурно-мистецьких продуктів, що здійснюється як організованими колективами, так і індивідуальними підприємцями [15, с. 301].

У своїй документації терміну креативні індустрії дотримується і UNCTAD. Дослідники вказують, що відповідно до класифікації UNCTAD, креативні індустрії охоплюють чотири взаємопов'язані галузі, у межах яких поєднуються культура, бізнес і технології:

– культурна спадщина, що виступає джерелом формування творчого потенціалу та включає культурні пам'ятки (музеї, виставки, бібліотеки), а також традиційні ремесла, свята і фестивалі;

– мистецтво, представлене виконавськими (зокрема сценічними формами) та образотворчими практиками (арт-ринок, антикваріат, живопис, фотографія тощо);

– медіаіндустрії, які охоплюють друковану продукцію, аудіовізуальний сектор і нові медіа, включаючи відеоігри та програмне забезпечення;

– сфера функціонального креативу, що включає виробництво функціональних товарів і послуг (дизайн, цифрові технології та креативні послуги, такі як архітектура і культурно-рекреаційна діяльність) [7, с. 139].

Якщо звернути увагу власне на документи UNCTAD, то прикладами креативних індустрій є такі види діяльності та сфери, як реклама, мода, фотографія, музика, мистецтво, програмне забезпечення, телебачення та радіо, дослідження та розробки [23].

Економічна комісія Латинської Америки та Карибського басейну вживає термін «креативні індустрії» або індустрії контенту, які трактують як сукупність видів діяльності, спрямованих на створення, виробництво та поширення інформаційно-культурного продукту у різних формах і через різноманітні канали комунікації. До їх складу належать: видавнича справа, кіноіндустрія, телебачення і радіомовлення, фонографічне виробництво, мобільний і веб-контент, незалежне аудіовізуальне виробництво, а також електронні ігри та продукти, орієнтовані на цифрову конвергенцію (крос-медійні формати) [18].

Використання поняття «креативні індустрії» переважає і в країнах ЄС, хоча і в залежності від країни, різниця те, що саме відносять до них. Для прикладу, у Німеччині крім класичних музики, кіно, літератури, до креативних індустрій додаються окремо виконавське мистецтво, реклама, преса (усього 11 напрямів) [1]. В Естонії креативні індустрії розглядаються як місток між культурою та технологіями, тому вони поряд зі стандартним набором включають сектор ІТ [12].

Варто також відмітити, що останніми роками в документах ЄС починають вживати поняття «культурні та креативні індустрії», що обґрунтовується тим, що розмежувати культурні та креативні індустрії сьогодні неможливо. Під ними розуміють сектори, чия діяльність базується на культурних цінностях та / або мистецькому вираженні, незалежно від того, чи орієнтована ця діяльність на ринок, і який тип структури її здійснює [19].

Поняття «креативні індустрії» вживають і в США, ототожнюючи ці індустрії з тими, на які розповсюджується дія авторського права. Так,

відповідно до офіційних позицій, креативні індустрії – сукупність видів діяльності, спрямованих на створення, відтворення та поширення творчих продуктів – результатів індивідуальної інтелектуальної діяльності (текстів, зображень, музики, програмного забезпечення тощо), які набувають матеріальної або цифрової форми та підлягають правовому захисту.

Як наслідок, креативні індустрії орієнтуються на виробництво оригінального контенту, що виступає об'єктом авторського права і може бути відтворений, розповсюджений, публічно представлений або модифікований у межах економічного обігу [9].

У Японії поняття креативних індустрій інтерпретується як сукупність видів діяльності, спрямованих на створення та просування культурно зумовлених товарів і послуг з метою формування міжнародної привабливості національної культури. Креативні індустрії поділяються на дві основні групи: сферу послуг (нематеріальні продукти, зокрема музика, реклама) та сферу виробництва (матеріальні продукти, такі як іграшки, споживчі товари тощо) [24].

Переходячи до визначення поняття «культурні індустрії» відзначимо, що його застосовують на офіційному рівні набагато рідше. Серед офіційних тлумачень поняття в першу чергу варто звернути увагу на тлумачення, запропонованого ЮНЕСКО. Відповідно до документів організації, культурні індустрії розглядаються як сукупність видів діяльності, що поєднують процеси створення, виробництва та комерціалізації контенту, який має нематеріальний, символічний і культурний характер. Такий контент, як правило, є об'єктом правової охорони у сфері авторського права та може набувати як товарної, так і сервісної форми, що забезпечує його обіг на ринку.

Водночас, ЮНЕСКО підкреслюється суспільно значуща роль культурних індустрій, яка виходить за межі суто економічних функцій. Зокрема, ними визнається основним інструментом збереження, розвитку та популяризації культурного розмаїття, а також важливим чинником забезпечення демократичного доступу населення до культурних благ і практик [22, с. 34].

Якщо звернутися до країн ЄС, то Фінляндія одна з небагатьох країн ЄС, де вживається в офіційних документах поняття «культурні індустрії», яке трактується як діяльність, пов'язана з виробництвом як традиційних, так і інноваційних культурно-мистецьких продуктів, реалізацією творчої діяльності у різних формах мистецтва, а також їх розповсюдженням, популяризацією та розвитком культур-

ного підприємництва. При цьому акцент робиться на змістовній цінності культурного продукту, його самобутності та культурному наповненні [14, с. 30].

Серед країн ЄС варто виділити і Францію. Так, французькі регіональні органи влади у своїй документації використовують термін «культурні та креативні індустрії», визначаючи ними «сектори діяльності, основною метою яких є створення, розвиток, виробництво, відтворення, просування, розповсюдження або маркетинг товарів, послуг і діяльності, що мають культурний, мистецький зміст та/або спадщину».

Характерними рисами цих секторів є: визначальна роль творчості як базового ресурсу діяльності; наявність виразного культурного, мистецького або інспірованого попередніми культурними надбаннями змісту продукції; орієнтація на створення товарів і послуг, що часто підлягають правовому захисту у сфері інтелектуальної власності; поєднання економічної та культурної складових, що проявляється у здатності одночасно генерувати додану вартість, зайнятість і символічні значення, цінності та ідентичності; високий рівень інноваційності та постійного творчого оновлення; значна невизначеність попиту та складність прогнозування споживчої поведінки; а також організаційна специфіка, що характеризується поширенням гнучких форм зайнятості та домінуванням малих і мікропідприємств [14].

Поняття «культурні індустрії» вживається і у законодавстві Китаю. Відповідно до позиції уряду КНР, культурні індустрії – це сукупність видів діяльності, що надають культурні продукти (товари та послуги) населенню, а також пов'язана з ними діяльність (виробництво обладнання для культури тощо) [11].

**Висновки.** Таким чином, в українському законодавстві відсутнє чітке визначення поняття «культурні індустрії», тоді як домінуючим є використання категорії «креативні індустрії», що зумовлює тенденцію до їх ототожнення на рівні публічного управління, наукового дискурсу та практики. Водночас результати аналізу свідчать, що таке ототожнення є методологічно спрощеним і не відображає повною мірою змістовної специфіки кожного з явищ. Проведений аналіз дозволяє зазначити, що культурні індустрії доцільно розглядати як відносно самостійний сектор, орієнтований не лише на створення економічної доданої вартості, але й на відтворення культурних смислів, цінностей та ідентичності. Натомість креативні індустрії мають ширший характер і використовують творчість як ресурс економічного

зростання, включаючи види діяльності з опосередкованим культурним компонентом.

Виходячи з вищезначеного наголосимо, що ми дотримуємося думки про розмежування культурних та креативних індустрій, як двох окремих сфер, що мають спільні точки перетину. В такому випадку, культурні індустрії – це сукупність видів діяльності, що мають економічний потенціал видів економічної діяльності та інституційних практик, спрямованих на створення, відтворення, збереження, інтерпретацію та поширення культурних цінностей і смислів, що мають суспільну, історичну та ідентифікаційну значущість, і реалізуються через виробництво та обіг культурних товарів і послуг як у матеріальній, так і в нематеріальній формах. На відміну від креативних індустрій, культурні індустрії базуються на мистецькому вираженні, тоді як креативні на творчості загалом. Водночас, на наш погляд, культурні індустрії впливають на конкурентоспроможність національної економіки не лише через економічний потенціал, але й через мають потенціал до формування образу країни, формування національ-

ної ідентичності. У той же час, креативні індустрії більше про бізнес, а не сенси. Тобто, якщо креативні індустрії забезпечують економічну динаміку та інноваційний розвиток, то культурні індустрії формують ціннісно-сміслову підґрунтя конкурентоспроможності, яке визначає унікальність та довгострокову стійкість національної економіки.

Відзначимо, що культурні індустрії не є сталими та можуть розширюватися перелік тих галузей, які до них відносяться. Проте, ми акцентуємо увагу на так би мовити «трюх китах», які в економічному потенціалі та в поширенні сенсів (за рахунок розповсюдження цих індустрій) в цифрову епоху є ключовими. Цими індустріями є: музична, кіно та індустрія літератури (яка включає і видавничу справу).

У зв'язку з зазначеним постає необхідність подальшого теоретичного уточнення та розмежування зазначених понять, що сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, більш чіткому визначенню об'єктів державного регулювання та врахуванню багатовимірної природи культурних процесів у контексті сучасного розвитку.

### Список літератури:

1. Карнаух А., Кравчук К. Культура та креативні індустрії в Україні: стійкість, відновлення, інтеграція з ЄС: підсумковий звіт. Червень 2024 року. Київ, 2024. 47 с.
2. Пархоменко І. І. Поняття «культурні» та «креативні індустрії» в західноєвропейському науковому дискурсі та урядово-інституційних практиках Великобританії та Європейського Союзу. Українські культурологічні студії. 2017. №1 (1). С. 74–78.
3. Петрова І. В. Культурні та креативні індустрії: проблема визначень. Питання культурології. 2022. Вип. 39. С. 63–77.
4. Про культуру : Закон України від 14.12.2010 № 2778-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2778-17#Text> (дата звернення: 17.03.2026).
5. Про схвалення Стратегії розвитку культури в Україні на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 28.03.2025 № 293-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/293-2025-p#Text> (дата звернення: 17.03.2026).
6. Проскуріна М. О. Організаційно-економічний механізм культурної індустрії України: монографія. Київ : «Національна академія управління», 2018. 222 с.
7. Радіонова О. М., Оболенцева Л. В., Александрова С. А. Креативність і туризм: діалектика взаємозв'язку (міжнародний досвід). Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2020. Вип. 29. С. 138–141.
8. 2021 Cultural and Creative Industries Monitoring Report. On behalf of the Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action. 2021. 156 s. URL: [https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Publikationen/Wirtschaft/2021-cultural-and-creative-industries-monitoring-report.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bundeswirtschaftsministerium.de/Redaktion/EN/Publikationen/Wirtschaft/2021-cultural-and-creative-industries-monitoring-report.pdf?__blob=publicationFile&v=1) (date accesse: 25.03.2026).
9. Copyrights: Protecting Creators and Their Creative Expressions. URL: <https://internationaloffice.berkeley.edu/students/intellectual-property-guide-uc-berkeley-graduate-students/copyrights-protecting-creators#:~:text=Creative%20works%20include%20writing%2C%20drawing,perform%20and%20alter%20their%20work.> (date accesse: 25.03.2026).
10. Creative Nation: Commonwealth cultural policy, October 1994. URL: <https://apo.org.au/node/29704> (date accesse: 17.03.2025).
11. Development Report on Culture and Related Industries in 2024. URL: [https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202507/t20250707\\_1960343.html](https://www.stats.gov.cn/english/PressRelease/202507/t20250707_1960343.html) (date accesse: 25.03.2026).

12. Etendusasukuse seadus. URL: <https://www.riigiteataja.ee/akt/606779?leiaKehtiv> (date of access: 25.03.2026).
13. Guide on Surveying the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries. World Intellectual Property Organization, 2015. 195 p. URL: <https://tind.wipo.int/record/28650?v=pdf> (date access: 25.03.2026).
14. Industries culturelles et créatives. URL: [www.cap-metiers.pro](http://www.cap-metiers.pro) (date d'accès: 18.03.2026).
15. Investing in cultural diversity and intercultural dialogue: UNESCO world report. UNESCO publishing, 2009. 402 p. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000185202> (date access: 25.03.2026).
16. National Statistics on the Creative Industries. URL: [https://pec.ac.uk/news\\_entries/national-statistics-on-the-creative-industries/](https://pec.ac.uk/news_entries/national-statistics-on-the-creative-industries/) (date access: 18.03.2026).
17. Origins of Creative Industries Policy. URL: [https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/42872\\_Flew.pdf](https://us.sagepub.com/sites/default/files/upm-binaries/42872_Flew.pdf) (date access: 18.03.2026).
18. Parrish D. Creative Industries definitions. URL: <https://www.davidparrish.com/creative-industries-definitions/> (date access: 25.03.2026).
19. Regulation (EU) No 1295/2013 of the European Parliament and of the Council of 11 December 2013 establishing the Creative Europe Programme (2014 to 2020) and repealing Decisions No 1718/2006/EC, No 1855/2006/EC and No 1041/2009/EC Text with EEA relevance. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1295/oj/eng> (date access: 25.03.2026).
20. Salvador E., Benghozi P.-J. La place des industries créatives et culturelles dans les politiques publiques. *Réseaux*. 2023. № 2. P. 283–328.
21. Titan E., Vergil V., Monica T. The impact of cultural-creative industries on the economic growth – a quantitative approach. *The Annals of the University of Oradea Economic Sciences*. 2008. Vol. 2. P. 930–935.
22. UN Creative economy report UNCTAD. Creative economy : a feasible development option. 2010. 422 p. URL : [https://unctad.org/es/system/files/official-document/ditctab20103\\_en.pdf](https://unctad.org/es/system/files/official-document/ditctab20103_en.pdf) (date access: 20.03.2026).
23. UNCTAD. How the creative economy can help power development. URL: <https://unctad.org/news/how-creativeeconomy-can-help-power-development> (date access: 20.03.2026).
24. 指定されたページまたはファイルは存在しません. URL: [https://www.cao.go.jp/cool\\_japan/english/pdf/published\\_document4.pdf](https://www.cao.go.jp/cool_japan/english/pdf/published_document4.pdf) (date access: 25.03.2026).

#### **Kazakov H. I. THE CONCEPTS OF «CULTURAL INDUSTRY» AND «CREATIVE INDUSTRY» IN THE SYSTEM OF PUBLIC MANAGEMENT**

*The article provides a theoretical and methodological analysis of the concepts of «cultural industries» and «creative industries» from the perspective of their official consolidation in the legal and regulatory acts of different states and intergovernmental organizations. It is found that in global practice there is no unified approach to defining and correlating these concepts, which results in different models of their institutional recognition: ranging from their conflation to full differentiation or the inclusion of cultural industries within the broader category of creative industries.*

*It is determined that the term «creative industries» significantly predominates in official documents compared to the term «cultural industries». At the same time, a recent trend has been observed toward the use of the combined notion «cultural and creative industries», which indicates an increasing awareness of the distinction between these sectors despite a number of shared characteristics. It is noted that in the Ukrainian legal framework, the term «creative industries» is predominantly used.*

*It is substantiated that creative industries in most international approaches are considered an economically oriented sector based on individual creativity, intellectual property, and the ability to generate added value and employment. In contrast, cultural industries are characterized by a narrower focus on the production, preservation, and dissemination of cultural values, meanings, and identities, performing not only an economic but also a sociocultural function.*

*An authorial interpretation of cultural industries is proposed as a relatively autonomous sector oriented toward the creation and reproduction of cultural meanings and values that shape societal identity, whereas creative industries are defined as a broader economic system in which creativity serves as a resource for innovation and growth. It is emphasized that their interaction forms a balance between economic efficiency and the cultural-value dimension of national development.*

**Keywords:** *cultural industries, creative industries, public administration, cultural policy, intellectual property, cultural sector.*

Дата першого надходження статті до видання: 09.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351:316.7

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/02>**Олещенко В. Ю.**<https://orcid.org/0000-0002-1490-8875>

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

**Марухленко О. В.**<https://orcid.org/0000-0001-8050-6615>

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

## КУЛЬТУРНА ДЕТЕРМІНАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*У статті здійснено комплексне теоретичне обґрунтування та аналіз впливу культурних традицій, цінностей та норм на архітектуру сучасних систем публічного управління. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку дієвих механізмів модернізації державної служби в умовах глобалізації та соціокультурної диверсифікації суспільства. Автори наголошують, що універсальні моделі реформування часто виявляються малоефективними без їх адаптації до культурного ландшафту конкретної нації.*

*У межах дослідження проаналізовано ключові концепції політичної культури (Г. Алмонда, С. Верби, Р. Патнема, Р. Інглхарта) та їх роль у поясненні стабільності демократичних інститутів. Виокремлено та деталізовано основні аспекти інституційного функціонування публічного управління, що зазнають безпосереднього впливу культури: легітимність влади, політична соціалізація та трансформаційна спроможність системи. На прикладі Скандинавських країн, Швейцарії та Китаю продемонстровано, як історично сформовані цінності (прозорість, автономія чи ієрархічність) визначають ефективність управлінських практик. Особливу увагу приділено кейсу Ісламської Республіки Іран як прикладу інституційного відторгнення реформ, що суперечать національній ідентичності.*

*Особливий акцент зроблено на трансформації публічного управління в Україні. Розглянуто перехід від патерналістських радянських установок до учасницької культури, що підкріплюється досвідом Революції Гідності та сучасними євроінтеграційними прагненнями. Запропоновано авторську модель культурної детермінації публічного управління, яка ілюструє ієрархічний зв'язок між історичними традиціями, національною ідентичністю та ідеологічними установками суспільства. Зроблено висновок, що врахування культурного коду є стратегічною умовою забезпечення інституційної стійкості та легітимності влади в умовах кризових трансформацій.*

**Ключові слова:** публічне управління, культурні традиції, політична культура, легітимність влади, інституційне функціонування, соціальна рівність, трансформація управління, національна ідентичність, соціальний капітал.

**Постановка проблеми.** Аналізуючи сучасні наукові дослідження фахівців у галузі публічного управління, дедалі частіше зустрічаються думки про суттєвий вплив та зв'язок культури і системи публічного управління [10, 3]. Культурні аспекти нації (або регіону) відіграють ключову роль у формуванні та функціонуванні системи публічного управління, мають безпосереднє відображення на її специфіку та розвиток. Крізь призму культурної різноманітності держав, можна спостерігати різноманітність форм організації публічного управ-

ління. Сучасні управлінські практики, включаючи принципи та моделі поведінки державних службовців, а також, з іншої сторони, громадяни та їх очікування від держави, суттєво відрізняються через культурні особливості, цінності та, історично сформовані, традиції і досвід. Так, наприклад, публічне управління у Скандинавських країнах (Норвегія, Фінляндія, Данія, Швеція), яке визнано одним з кращих практик ефективного управління [1], характеризується високим рівнем прозорості процесів ухвалення урядових і управ-

лінських рішень, підзвітності та довіри громадян [4]. Такому результату передують історично сформована соціальна рівність та активна громадська участь (політико-соціальний устрій вікінгів VII-VIII століття, організація Шведського парламенту (Риксдаг) у 1617 році, серед членів яких були селяни). На противагу Скандинавській системі публічного управління, Азійська система (Китай) характеризується ієрархічністю та обмеженою участю громадян, що обумовлюється історичною прихильністю та сповіданням філософії конфуціанства, яке наголошує на важливості дисципліни та ієрархії у державі, ролі особистості мудрого правителя [13].

Зазначені відмінності підкреслюють, що універсальні моделі реформування часто виявляються малоефективними, якщо вони не адаптовані до соціокультурного ландшафту конкретного суспільства. Для країн із високим рівнем культурного різноманіття, до яких належить і Україна, критично важливим стає врахування інтересів різних соціальних та етнічних груп для забезпечення інклюзивності управлінських процесів. Проте у вітчизняній науковій думці питання відповідності впроваджуваних інструментів публічного управління традиційним ціннісним установкам населення залишається розкритим фрагментарно.

Відтак, виникає гостра необхідність наукового обґрунтування того, як саме культура детермінує легітимність влади та рівень громадянської участі. Дослідження сучасного стану та тенденцій розвитку публічного управління крізь призму культурних факторів дозволить не лише глибше зрозуміти природу інституційних трансформацій, а й сформулювати дієві механізми модернізації державної служби, які б базувалися на національній ідентичності та водночас відповідали глобальним демократичним стандартам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання взаємозв'язку культури та публічного управління досліджувалося багатьма вченими та експертами у сфері соціальних наук, політології та державного управління. Основні підходи до аналізу цього феномена можна розділити на три групи: концепції політичної культури, інституційні теорії та порівняльні дослідження впливу культурних чинників на ефективність управління. Дослідженням політичної культури присвячені роботи Г. Алмонда і С. Верба, Р. Патнема, Р. Інглхарт, С. Гантінгтон, Г. Енштайн, Ф. Фукуяма. Серед українських вчених, які присвятили свої роботи дослідженню зв'язку політичної культури

та публічного управління є В. Бебик, І. Кресіна, Н. Власюк, О. Розумний, О. Балакірева, О. Гарань. Праці з державного управління (E. Schröter, M. Painter, B. Peters) визначають вплив історичних подій та факторів на функціонування та створення інституцій та організацій, правил та уявлень, що впливають на сприйняття і функціонування механізмів публічного управління.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у теоретичному обґрунтуванні та аналізі впливу культури (сукупності традицій, цінностей та норм) на архітектуру систем публічного управління, а також у визначенні ключових аспектів інституційного функціонування управлінських моделей, що детермінуються соціокультурним різноманіттям та суспільними трансформаціями.

**Виклад основних результатів дослідження.** Наукові дослідження у сфері державного управління вказують на те, що історичні події минулого мають значний вплив на формування сучасної системи публічного управління та особливості її функціонування, створення системи правових норм та установлення правил поведінки соціуму. Ці фактори впливають на особливості механізмів публічного управління та відносини суспільства і держави [11]. На початку 20-го століття були перші спроби пов'язати та пояснити наслідки державного устрою за допомогою культурних змін [8]. Дж. Алмонд та С. Верба у своїй праці «Громадянська культура: політичні настрої та демократія у п'яти країнах» (1963) досліджували вплив неполітичних та культурних інституцій, соціального середовища (школа, робота) на формування політичної культури. Дослідниками зроблені висновки, що громадянська культура є змішаною політичною культурою, яка поєднує сучасні та традиційні риси, включаючи активну участь і підтримку або дистанціювання від інститутів громадянського суспільства. У контексті нашого дослідження, цікавим є класифікація дослідників типів політичної культури, яку вони поділяють на: парафіяльну культуру (яка характерна для традиційних суспільств, де громадяни мають обмежені знання про політичну систему і не очікують змін), підданську культуру (в якій громадяни обізнані про політичну систему, але мають пасивне ставлення до неї, не беруть активної участі у політичних процесах) та учасницьку культуру (в якій громадяни активно залучені до політичного життя, впливають на прийняття рішень і вважають себе частиною політичної системи) [2]. Дане дослідження є важливим підтвердженням того, що різні культурні особливості мають вагомий вплив на формування

різних систем державного управління: від специфіки формування політичних інституцій, інструментів реалізації державної політики до досягнення кінцевої мети – сприйняття та дотримання суспільством. Підтвердженням цього є цитата із зазначеної роботи: «Коли ми говоримо про політичну культуру суспільства, ми маємо на увазі політичну систему як інтерналізовану у знаннях, почуттях і оцінках її населення» [2].

Р. Інглхарт зазначав, що культура є незалежною змінною, що має вплив на політичні зміни крізь призму історичної ієрархії цінностей [7]. Його теорія змін цінностей базується на двох гіпотезах: гіпотеза дефіциту та гіпотеза соціалізації. Відповідно до гіпотези дефіциту, люди надають пріоритет тим потребам, у яких вони відчують нестачу, тобто, при відсутності відчуття захищеності (економічної, матеріальної, фізичної), людина надає перевагу матеріальним (матеріалістичним) цінностям, якщо людина перебуває в умовах економічної стабільності (матеріальної стабільності), людина прагне до досягнення духовних цінностей. Гіпотеза соціалізації, стверджує, що цінності формуються під впливом умов, пережитих у формативні роки індивіда, таким чином, покоління, яке зростало у період процвітання має потребу в інших цінностях – приналежності, повазі, інтелектуальному розвитку та самовираженню, за Р. Інглхартом, у «постматеріалістичних цінностях» [7]. Відповідно до цих гіпотез, можна спостерігати зміну ієрархій цінностей поколінь, що відображається на концепції публічного управління кожного наступного покоління. Покоління, яке жило у період нестабільності та тривалих змін, будувало стабільно-стійку систему державної політики, вкладаючи основну мету – створити матеріально-стабільне суспільство. Наступне покоління, яке мало можливість зростати у матеріальних благах, прихильне до постматеріалістичних цінностей і, відповідно, буде будувати концепцію державної політики на них. «Гіпотеза дефіциту передбачає, що тривалі періоди високого процвітання сприятимуть поширенню постматеріалістичних цінностей, а тривалий економічний спад матиме протилежний ефект» [7].

Видатний політолог і дослідник взаємозв'язку політичної культури і політичних систем Гаррі Екштайн акцентував увагу на тому, що політична стабільність безпосередньо залежить від відповідності політичних інститутів домінуючим культурним установкам суспільства [6]. Наявність протилежностей у поглядах може призвести до

політичних криз, конфліктів як у суспільстві, так і між суспільством і державою, що призведе до дисбалансу всієї держави. Зрозуміло, що єдність у культурних цінностях та поглядах не є панацеєю і не є тим ідеальним інструментом побудови сталого та ефективного механізму публічного управління. Проте, раціональність ідеї має свою вагу та може слугувати правильним орієнтиром у побудові системи публічного управління з акцентом на сформовані у суспільстві цінності. Так, наприклад, якщо у суспільстві домінують такі демократичні цінності, як залученість громадян, свобода думки та вибору, відкритість та прозорість прийняття рішень тощо, у такому суспільстві демократичні політичні інститути будуть стабільними. Проте, якщо такому суспільству будуть нав'язувати авторитарні політичні інститути, це призведе до нестабільності, незадоволення та протестів. У той же час, для суспільства з патерналістською системою поглядів та такого, що ще не ввібрало розуміння демократичних цінностей, наявність демократичних політичних інститутів, навпаки, призведе до розладу і безладдя, невдоволення владою.

Підсумовуючи вищевикладене, можна визначити основні аспекти інституційного функціонування, на які безпосередньо має вплив культура (культурні цінності та культурні традиції):

1. Легітимність влади та публічного управління. Тобто, визнання та підтримка владних рішень і політичних інституцій громадянами, що забезпечує їхню стабільність та ефективне функціонування. Якщо утворена політична система відповідає домінуючим у суспільстві культурним цінностям, вона буде сприйматися легітимною та стабільною. Таким прикладом можна навести політичну систему Швейцарії, яка має історичну традицію демократії, тому сучасні громадяни активно приймають участь в управлінських процесах через інструменти прямої демократії [9]. Федералізм Швейцарії відображено у сучасній децентралізованій системі влади, що також є глибокою ціннісною установкою її населення до автономії. Політична система побудована на демократичних принципах з урахування традиційних соціокультурних орієнтирів, тому Швейцарія є однією з розвинутих держав із стабільною політичною системою, високим рівнем довіри громадян до влади (зокрема, через забезпечені інструменти прямої демократії та їх сприйняття у суспільстві). Інший приклад – Ісламська Республіка Іран. Спроба у 60-70х роках впровадити прозахідну ідеологію та модернізацію шахом

Мохаммедом Реза Пахлаві завершилась протестами та революцією. Прозахідні реформи шаха сприймалися у суспільстві як загроза національній ідентичності та суперечили ісламським традиціям, які були домінуючими культурними установками суспільства. Це є приклад теорії, коли між політичною владою та культурними установками суспільства існують розбіжності, що призводить до нестабільності та кризи, які ведуть до політичних змін [12]. Щодо України, таким прикладом можна навести Революцію Гідності, яка стала результатом розбіжностей політичного режиму В. Януковича та демократичних і європейських цінностей та поглядів громадян України.

2. Політична соціалізація. Культура впливає на формування політичної свідомості громадян та відображається в активній або пасивній участі громадян у політичних процесах (вибори, дотримання принципів законності), рівня довіри до державних інституцій і схильність до протестів. У демократичних культурах громадяни більш схильні до участі у політичних процесах, які є відкриті та прозорі, завдяки цьому досягається високий рівень довіри до влади, процеси публічного управління є стійкими і спроможними до розвитку [5]. У країнах з авторитарним режимом, культура участі є досить низькою, оскільки обмеженість участі громадян призводить до зниження їх інтересу та мотивації до такої. І це не є короточасним явищем, оскільки, зазвичай, авторитарний режим є історично тривалим процесом, наступні покоління сприймають авторитарію як нормальне, життєздатне явище.

3. Трансформаційні процеси. Культура є фактором впливу на всі соціальні процеси, але також є і об'єктом, який піддається змінам. Глобалізація, розвиток освіти, технологічний та інформаційний прогрес – все це призводить до трансформаційних процесів культури у суспільстві. Так, після тривалого узурпаційного перебування України під радянським союзом, навіть певний час після здобуття незалежності, культура громадян була сформована з патерналістськими поглядами – сильна держава, на яку покладено обов'язок забезпечення (соціальне та економічне) та захисту своїх громадян, безучасність яких пояснюється їх правовим нігілізмом та атрофією до активної громадянської участі. Поступово, ці погляди почали змінюватися, участь громадян посилюватися, а рівень їх політичної та правової культури зростати. Трансформація публічного управління в Україні характеризується боліс-

ним, але невідворотним переходом від пострадянського патерналізму до учасницької моделі. Якщо радянська спадщина формувала очікування «держави-опікуна», то події Революції Гідності стали точкою соціокультурного зламу, продемонструвавши готовність суспільства брати на себе відповідальність за вектор державного розвитку. Сучасні євроінтеграційні прагнення України виступають не лише зовнішньополітичним орієнтиром, а й потужним стимулом для внутрішньої культурної еволюції. Впровадження інструментів електронної демократії, децентралізація та розвиток місцевого самоврядування створюють інституційні умови, у яких пасивний «підданий громадянин своєї держави» перетворюється на активного учасника управлінських процесів. Таким чином, сучасна архітектура публічного управління в Україні поступово адаптується до нових ціннісних запитів суспільства, де легітимність влади прямо залежить від її відкритості до діалогу та здатності забезпечити реальну інклюзивність у прийнятті рішень.

Вищезазначений взаємозв'язок можна відобразити за допомогою такої схеми (рис. 1):

Запропонована модель (рис. 1) наочно демонструє механізм соціокультурної детермінації системи публічного управління. В основі цієї ієрархічної структури лежать історично сформовані культурні традиції, які виступають базисом для формування національної ідентичності. На наступному рівні національна ідентичність, як усвідомлена приналежність до спільноти, безпосередньо впливає на два взаємопов'язані вектори: індивідуальну поведінку та мотивацію громадян, а також на формування колективної ідеології суспільства. Ці поведінкові та ідеологічні установки, у свою чергу, формують соціокультурний кон-

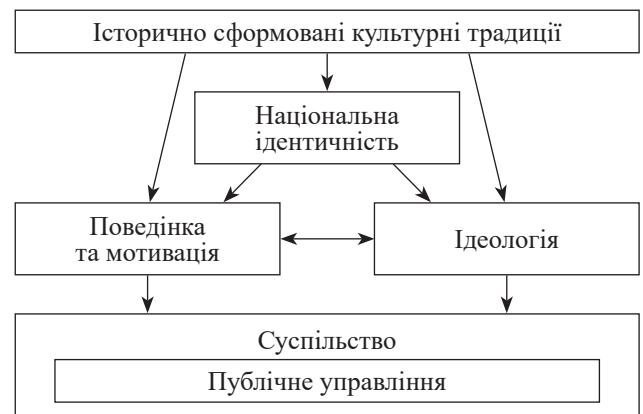


Рис. 1. Модель соціокультурної детермінації системи публічного управління.

Джерело: складено авторами

текст, у якому функціонує суспільство. Ключовим висновком даної схеми є те, що публічне управління є не ізольованим інститутом, а частиною суспільної системи, повністю зануреною у цей культурний контекст. Відтак, ефективність управління визначається не лише адміністративними інструментами, а рівнем їх відповідності всьому комплексу історичних, ідентичнісних та ціннісних факторів, що діють у державі. Ігнорування цієї залежності при проведенні реформ призводить до інституційного відторгнення та втрати легітимності влади.

Важливо підкреслити, що представлена модель (рис. 1) пояснює не лише статику системи, а й причини можливих інституційних збоїв. Коли управлінські інновації (наприклад, запозичені західні моделі) намагаються впровадити без урахування існуючого соціокультурного контексту, виникає розрив між формальними правилами та реальною поведінкою громадян. У такому разі ідеологія суспільства та індивідуальна мотивація стають бар'єрами, а не ресурсами розвитку.

Для української практики це означає, що успіх децентралізації чи антикорупційної реформи залежить не лише від якості прийнятих законів, а від того, наскільки вони резонують із національною ідентичністю та чи здатні вони поступово трансформувати патерналістські очікування у цінності активної участі. Таким чином, запропонована ієрархічна структура стає аналітичним інструментом для прогнозування ризиків та оцінки життєздатності майбутніх державних стратегій.

Практичне значення запропонованої моделі (рис. 1) полягає у її використанні як діагностичного інструмента при розробці державних стратегій. Зокрема, вона дозволяє здійснити соціо-

культурний «фільтр» майбутніх реформ за трьома критичними параметрами:

1. Прогноз легітимності. Оцінка того, чи не вступають заплановані зміни у конфлікт із базовими традиціями та національною ідентичністю (наприклад, чи сприйме патерналістське суспільство різку лібералізацію соціальних послуг).

2. Аналіз мотиваційного ресурсу. Визначення того, чи володіють громадяни відповідними поведінковими установками для підтримки реформи (наприклад, готовність до самоорганізації в межах децентралізації).

3. Ідеологічна відповідність. Перевірка, чи відповідає мета реформи колективним уявленням суспільства про справедливість та ефективність.

**Висновки.** Підсумовуючи результати дослідження, можна констатувати, що культура є фундаментальною незалежною змінною, яка визначає не лише форму, а й життєздатність інститутів публічного управління. Доведено, що стабільність політичної системи безпосередньо залежить від рівня відповідності між державними інститутами та домінуючими в суспільстві цінностями. Аналіз світового досвіду – від прозорої скандинавської моделі до ієрархічної азійської – підтверджує, що ігнорування культурного коду при реформуванні призводить до інституційного відторгнення та втрати легітимності влади. Для України, в умовах її високої етнокультурної різноманітності та подолання пострадянських патерналістських установок, ключовим вектором розвитку є перехід до учасницької культури. Це вимагає впровадження інклюзивних інструментів управління, які враховують інтереси різних соціальних груп, що є запорукою стійкості держави в умовах сучасних кризових трансформацій.

#### Список літератури:

1. Чальцева О. М., Швець К. А. Практики публічного управління у Скандинавських країнах. Публічне управління та інновації: матеріали Міжнародного форуму (Львів, 20–21 травня 2021 р.). Львів, 2021. С. 63–69.
2. Almond G. A., Verba S. *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. Princeton: Princeton University Press, 1963. 562 p.
3. Ashraf B. N., El Ghouli S., Goodell J. W., Guedhami O. What does COVID-19 teach us about the role of national culture? Evidence from social distancing restrictions. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 2022. Vol. 80. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.intfin.2022.101647>
4. Boyne G. A. Sources of Public Service Improvement: A Critical Review and Research Agenda. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2018. Vol. 13, No. 3. P. 367–394.
5. Grindle M. S. Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries. *Governance*. 2004. Vol. 17, No. 4. P. 525–548. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x>
6. Eckstein H. *A Theory of Stable Democracy*. Princeton: Center of International Studies, Woodrow Wilson School of Public and International Affairs, Princeton University, 1961. 50 p.
7. Inglehart R. Changing Values Among Western Publics from 1970 to 2006. *Western European Politics*. 2008. Vol. 31, No. 1–2. P. 130–146.

8. Laitin D. D. The Civic Culture at 30. *American Political Science Review*. 1995. Vol. 89, No. 1. P. 168–173.
9. Lijphart A. *Patterns of Democracy: Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries*. 2<sup>nd</sup> ed. Yale University Press, 2012. 348 p. URL: [https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/830138/mod\\_resource/content/1/Lijphart%2C%20A.%20Patterns%20of%20Democracy%20-%20Government%20Forms%20and%20Performance%20in%20Thirty-Six%20Countries%20%282012%29.pdf](https://e-edu.nbu.bg/pluginfile.php/830138/mod_resource/content/1/Lijphart%2C%20A.%20Patterns%20of%20Democracy%20-%20Government%20Forms%20and%20Performance%20in%20Thirty-Six%20Countries%20%282012%29.pdf)
10. *Tradition and Public Administration* / eds. M. Painter, B. G. Peters. Palgrave Macmillan, 2010. 272 p. URL: <https://www.fpn.bg.ac.rs/wp-content/uploads/Martin-Painter-B.-Guy-Peters-Tradition-and-Public-Administration-Palgrave-Macmillan-2010-1-2.pdf>
11. Schröter E. Culture's Consequences? In Search of Cultural Explanations of British and German Public Sector Reform. Comparing Public Sector Reform in Britain and Germany: Key Traditions and Trends of Modernisation / ed. E. Schröter. Aldershot: Ashgate, 2000. P. 198–221.
12. The White revolution and Iranian culture: [interview] / UNESCO Digital Library. 1970. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000000882.locale=en>
13. Ulasan F. The influence of confucianism for public administration in far East. *Kamu Yoneti Ve Politikari Dergisi*. 2022. Vol. 3, No. 3. P. 29–40. URL: [https://www.researchgate.net/publication/376597432\\_THE\\_INFLUENCE\\_OF\\_CONFUCIANISM\\_FOR\\_PUBLIC\\_ADMINISTRATION\\_IN\\_FAR\\_EAST](https://www.researchgate.net/publication/376597432_THE_INFLUENCE_OF_CONFUCIANISM_FOR_PUBLIC_ADMINISTRATION_IN_FAR_EAST)

### **Oleshchenko V. Yu., Marukhlenko O. V. CULTURAL DETERMINATION OF THE INSTITUTIONAL FUNCTIONING OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEMS**

*The article provides a comprehensive theoretical substantiation and analysis of the influence of cultural traditions, values, and norms on the architecture of modern public administration systems. The relevance of the study is driven by the need to find effective mechanisms for modernizing the civil service in the context of globalization and socio-cultural diversification of society. The author emphasizes that universal reform models often prove ineffective without being adapted to the cultural landscape of a particular nation.*

*Within the framework of the study, the key concepts of political culture (G. Almond, S. Verba, R. Putnam, R. Inglehart) and their role in explaining the stability of democratic institutions are analyzed. The main aspects of the institutional functioning of public administration that are directly influenced by culture are identified and detailed: the legitimacy of power, political socialization, and the transformative capacity of the system. Using the examples of the Scandinavian countries, Switzerland, and China, it is demonstrated how historically formed values (transparency, autonomy, or hierarchy) determine the effectiveness of management practices. Special attention is paid to the case of the Islamic Republic of Iran as an example of institutional rejection of reforms that contradict national identity.*

*A special emphasis is placed on the transformation of public administration in Ukraine. The transition from paternalistic Soviet attitudes to a participatory culture, supported by the experience of the Revolution of Dignity and modern European integration aspirations, is considered. The author's model of cultural determination of public administration is proposed, illustrating the hierarchical link between historical traditions, national identity, and the ideological attitudes of society. It is concluded that considering the cultural code is a strategic condition for ensuring institutional stability and the legitimacy of power in the context of crisis transformations.*

**Keywords:** *public administration, cultural traditions, political culture, legitimacy of power, institutional functioning, social equality, administrative transformation, national identity, social capital.*

Дата першого надходження статті до видання: 08.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Опар Н. В.**<https://orcid.org/0000-0002-4967-1230>

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

## ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

*Статтю присвячено розгляду теоретичних аспектів впливу цифрової трансформації на розвиток комунікативної взаємодії органів влади з громадськістю в умовах становлення інформаційного суспільства. Обґрунтовано актуальність дослідження, зумовлену зростанням ролі інформаційно-комунікаційних процесів у системі публічного управління, а також необхідністю забезпечення ефективного діалогу між владою та громадянським суспільством. Розглянуто ключові терміни дослідження та проаналізовано підходи до трактування понять «комунікація», «комунікативна взаємодія» та «цифрова трансформація», визначено їхні сутнісні характеристики в контексті публічного управління.*

*Встановлено, що однією з основних переваг сучасного інформаційного суспільства є застосування нового типу публічної комунікації, який забезпечує вільний обмін інформацією між громадянами та органами влади. Цифровізація є важливим чинником формування електронного уряду як сучасної моделі державного управління, що базується на використанні цифрових платформ, сервісів та інструментів електронної взаємодії, а також застосування інших нових професійних цифрових комунікацій з використанням інформаційних технологій та мережі Інтернет.*

*Проаналізовано основні напрями впливу цифрових технологій на комунікацію між владою та громадянами, зокрема підвищення доступності та прозорості інформації, розвиток сервісної функції держави, впровадження принципу «єдиного вікна», розширення каналів зворотного зв'язку та зростання ролі соціальних мереж.*

*Окрему увагу приділено ролі технологій штучного інтелекту в трансформації комунікативних процесів, зокрема їхній здатності забезпечувати автоматизацію обробки запитів, персоналізацію послуг та аналітичну підтримку управлінських рішень. Доведено, що цифрова трансформація сприяє переходу до інтерактивної, відкритої та клієнтоорієнтованої моделі взаємодії держави з громадянами, зміцненню демократичних засад публічного управління та підвищенню рівня суспільної довіри. Водночас окреслено основні виклики, пов'язані з необхідністю забезпечення захисту персональних даних, цифрової інклюзії, удосконалення нормативно-правової бази та регулювання використання технологій штучного інтелекту.*

**Ключові слова:** інформація, комунікація, взаємодія з громадськістю, комунікаційна взаємодія, органи публічної влади, цифровізація, цифрова трансформація, штучний інтелект.

**Постановка проблеми.** Сучасне суспільство зазнає глибоких трансформацій, зумовлених переходом від індустріального до постіндустріального, інформаційного етапу розвитку, а також стрімким розвитком інформаційних технологій, штучного інтелекту та глобалізаційних процесів. Такі зміни спричиняють суттєву трансформацію комунікаційних практик, що, у свою чергу, впливає на характер суспільних відносин і формує нові підходи до взаємодії між людьми та інституціями. У цьому кон-

тексті особливої актуальності набуває дослідження комунікативних аспектів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування та громадськості. Адже ефективно налагоджені комунікативні зв'язки є ключовим чинником формування результативних управлінських відносин і забезпечення якісної взаємодії між владою та суспільством. Україна, як правова і демократична держава, що послідовно реалізує європейський вектор розвитку та інтегрується у світовий інформаційний

простір, орієнтується на загально визнані європейські стандарти у сфері інформаційної діяльності органів публічного управління та дотримується демократичних засад їх функціонування. Світовий досвід засвідчує, що без ефективного діалогу між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства неможливе формування відкритої, прозорої та відповідальної влади. Така взаємодія сприяє врахуванню потреб громадян у процесі ухвалення управлінських рішень, формуванню позитивного іміджу державних інституцій, зміцненню суспільної довіри та підвищенню легітимності влади. Водночас комунікація є необхідною умовою узгодженого функціонування управлінських структур, ефективного прийняття рішень і забезпечення результативності державної політики, що в підсумку сприяє сталому розвитку демократичної держави.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідження проблем ефективної комунікативної взаємодії у сфері публічного управління належить до кола актуальних наукових проблем, що зумовлено визначальною роллю інформації та комунікації як невід'ємних складових функціонування суспільних відносин і різних видів людської діяльності. Окремі аспекти обраної теми, зокрема поняття комунікації, комунікаційного процесу та його особливості у державних організаціях, досліджували В. Вегеші, В. Геранич, Н. Гринчак, В. Дришпак, К. Першин, А. Синяков, П. Унгурян та ін. Питання впливу цифровізації на комунікативну взаємодію органів влади та громадськості висвітлено у працях І. Динник, О. Михайловська, Д. Мірошниченко, І. Руденко, О. Шатілко, Л. Шимченко та багатьох інших. Наявність багатьох наукових досліджень свідчить про актуальність обраної теми. Водночас у сучасних умовах постає потреба у вивченні впливу цифровізації на комунікативні процеси у публічному управлінні та дослідженні ролі технологій штучного інтелекту у формуванні нових інструментів у процесі цифрової трансформації комунікацій між органами влади та громадськістю.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження цифрової трансформації як інструменту для покращення комунікативної взаємодії органів влади з громадськістю.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розгляд теоретичних засад нашого дослідження насамперед потребує визначення сутності ключових понять. Так, комунікація є визначальним чинником забезпечення ефективної соціальної взаємодії, що набуває особливої актуальності у процесах

підготовки та ухвалення управлінських рішень. Інформаційний обмін, спрямований на виявлення потреб населення та аналіз суспільних настроїв щодо діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування, є необхідною передумовою функціонування демократичних інститутів і сталого розвитку громадянського суспільства.

Термін «комунікація» походить від латинських слів «*communicare*» або «*communis*», що означають «поєднувати», «об'єднувати», «передавати» або «мати спільне» [1].

Як зазначає науковець В. Дрешпак, поняття «комунікація» може трактуватися як:

- мовна взаємодія чи здатність переконувати з використанням символів і знаків;
- постійний процес передачі інформації, завдяки якому інформація циркулює у певних соціальних системах та між ними;
- процес інформаційного обміну між суб'єктами певної сфери діяльності з метою забезпечення взаємного впливу один на одного тощо [4, с. 6].

Комунікацію трактують як «ключовий елемент, що забезпечує інформаційний обмін, спрямований на виконання функцій публічного управління та підтримку соціальних зв'язків» [2].

На думку науковця П. Унгурян: державна комунікація є «однією з найважливіших складових системи публічного управління сталим розвитком» [8]. Одна з основних цілей комунікативної політики органів державної влади України полягає у налагодженні результативного зворотного зв'язку з громадськістю. Окрім цього, здійснення комунікацій у державних установах та організаціях спрямоване на реалізацію низки ключових функцій, зокрема інформаційної, мотиваційної, контрольної та експресивної.

Проведення інформаційно-комунікативної діяльності у публічному управлінні безумовно регулюється значним за обсягом масивом законодавчих і нормативно-правових актів. Так, під час здійснення комунікативної діяльності у публічному управлінні необхідно спиратися на положення Конституції України, Цивільного та Кримінального кодексів, низки законів України, зокрема Законів України «Про інформацію», «Про доступ до публічної інформації», «Про основні засади державної комунікативної політики», «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» та інших актів, де унормовуються основні засади інформаційної діяльності в цілому та комунікативної діяль-

ності у публічній сфері зокрема, регламентуються питання діяльності ЗМІ, регулюються питання здійснення комунікацій в умовах розвитку інформаційного суспільства тощо.

Комунікації у сфері публічного управління передбачають організацію та здійснення інформаційного обміну, спрямованого на реалізацію основних функцій управління, і забезпечують функціонування відповідної комунікативної підсистеми публічного управління. Одним із основних завдань і цілей діяльності органів влади є налагодження та забезпечення взаємодії з громадськістю для встановлення ефективних відносин, підвищення рівня довіри до влади та її відкритості. Під інформаційно-комунікативною взаємодією органів влади з громадськістю можемо розуміти двосторонній інтерактивний процес обміну інформацією, думками чи ідеями, що забезпечує участь громадян у прийнятті важливих управлінських рішень, можливістю здійснювати вплив однієї сторони на іншу, здійсненням зворотнього зв'язку та взаємодії. Таким чином, комунікація в державних організаціях охоплює не лише передачу інформації, а й процеси її сприйняття, осмислення та засвоєння. Також така взаємодія реалізується через систему різних каналів комунікації (формальних та неформальних) із застосуванням сучасних цифрових технологій, які дають змогу розширити можливість участі громадян у цьому процесі.

У цьому контексті розглянемо також поняття цифрової трансформації (*англ. Digital Transformation*), адже сфера публічного адміністрування зазнає суттєвих змін, зумовлених активною інтеграцією цифрових технологій у всі напрями діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування.

Дедалі більше науковців сьогодні присвячують свої праці дослідженню проблем цифровізації та цифрової трансформації, у результаті чого з'являються різні підходи до розуміння цих понять. Термін «*digital*» у прямому перекладі означає «*цифровий*», що викликає асоціацію з цифровими технологіями, в основі яких лежить обробка, передача та використання інформації, механізми поширення якої відіграють ключову роль у цифровому середовищі [6].

Як зазначено у доповіді Українського інституту майбутнього «Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою» [7], цифрова трансформація – «це перетворення наявних аналогових (іноді електронних) продуктів, процесів та бізнес-моделей організації, в основі якої лежить ефективне використання цифрових технологій».

На думку дослідниці О. Шатіло, цифрова трансформація є процесом, який сприяє активному застосуванню цифрових технологій, що дає можливість підприємству оптимізувати свою роботу, швидше адаптуватися до новітніх викликів та бути ефективнішим у роботі з клієнтами [9, с. 453]. Як зазначає науковиця І. Динник, цифрові технології докорінно трансформують не лише форми та інструменти комунікації, а й саму парадигму взаємовідносин між органами влади та громадянами, сприяючи підвищенню рівня прозорості, підзвітності та залученості населення до процесів управління [3]. Загалом цифрову трансформацію можна визначити як процес інтеграції цифрових технологій у всі сфери людської діяльності, що проявляється у фундаментальних змінах їхніх функцій і цінностей, які вони приносять споживачам.

Вагомим чинником, що активізував процеси цифровізації в Україні, стало створення Міністерства цифрової трансформації України. Відповідно до інформації, оприлюдненої на його офіційному вебсайті, до пріоритетних завдань належать формування та реалізація державної політики у сферах цифровізації, цифрової економіки й інновацій, електронного урядування та електронної демократії, а також розбудови інформаційного суспільства [5].

Сучасні умови розвитку України створюють додаткові передумови для подальшого поглиблення процесів цифровізації, а також стимулюють органи державної влади до активного впровадження інноваційних рішень у комунікативній взаємодії з громадськістю. Основною перевагою інформаційного суспільства є застосування нового типу публічної комунікації, що забезпечує вільний обмін інформацією між громадянами, виробниками та органами публічного управління. Сьогодні активно поширюються нові форми професійних цифрових комунікацій з використанням інформаційних технологій та мережі Інтернет.

У цьому контексті цифровізація виступає ключовим чинником формування електронного уряду як сучасної моделі організації державного управління, що базується на використанні цифрових платформ, сервісів та інструментів електронної взаємодії. Саме завдяки впровадженню цифрових технологій відбувається трансформація традиційних управлінських процесів у більш відкриті, прозорі та клієнтоорієнтовані. Електронний уряд забезпечує активну взаємодію шляхом використання соціальних мереж, месенджерів, електронних петицій та інших цифрових інструментів для оперативного зворотного зв'язку, що сприяє під-

вищенню ефективності комунікації, розширенню участі громадян у прийнятті управлінських рішень та зміцненню довіри до органів влади.

Запровадження електронного уряду суттєво трансформує та розширює можливості взаємодії держави, громадян та бізнесу, що проявляються у таких аспектах:

- доступність та прозорість інформації. Використання сучасних цифрових технологій дозволяє громадянам мати доступ до інформації у режимі 24/7, суттєво спрощує пошук інформації, економить час на рутинні відповіді, а також зменшує кількість помилок, оскільки електронні реєстри забезпечують достовірність даних тощо. В умовах активного розвитку цифрових технологій офіційні вебсайти органів публічної влади перетворюються на важливі платформи для розміщення суспільно значущої інформації. Завдяки яким громадість має можливість контролювати діяльність органів влади, зменшуючи корупційні ризики;

- зміні парадигми комунікації. Сучасна комунікативна взаємодія органів влади та громадськості базується на відкритих даних, доступних у реальному часі, а також потребує володіння цифровою грамотності усіх учасників;

- сервісній діяльності органів влади, спрямованій на ефективне та своєчасне надання якісних послуг. Сьогодні громадяни мають можливість подавати з'явки та отримувати різні документи онлайн, відстежувати статус заявки в режимі реального часу, фізичні та юридичні особи можуть подавати податкову та статистичну звітність через різноманітні сервіси, що значно зменшує бюрократичне навантаження тощо;

- наданні послуг і консультацій за принципом «єдиного вікна». Завдяки впровадженню порталу «Дія» та наданню електронних послуг громадяни можуть отримувати різні послуги й консультації в одному місці, без необхідності відвідувати різні установи;

- зростанні ролі соціальних мереж у процесі комунікативної взаємодії органів влади та громадськості. Соціальні мережі функціонують як інструмент оперативного реагування, формування публічного діалогу тощо.

Таким чином, цифрова трансформація сприяє зміні парадигми взаємодії органів влади та громадян, перетворюючи державу на зручний цифровий сервіс. Окрім цього, цифровізація трансформувала процес комунікації між органами державної влади та громадянами, перевівши його з переважно односторонньої, бюрократичної моделі на динамічну, інтерактивну та орієнтовану на громадянина сис-

тему. Інтеграція цифрових технологій у державне управління, зокрема шляхом розвитку інфраструктури електронного урядування та платформ, таких як додаток «Дія» та Єдиний державний веб-портал електронних послуг «Дія», забезпечила безперервну, дистанційну та зручну взаємодію між державою та населенням. Ця трансформація значно підвищила доступність та ефективність комунікації, дозволяючи громадянам отримувати доступ до адміністративних послуг, подавати заяви, отримувати офіційну інформацію та відстежувати статус запитів у режимі реального часу. Крім того, цифрові інструменти сприяли переходу до двостороннього спілкування шляхом запровадження механізмів зворотного зв'язку, зокрема електронних петицій, онлайн-консультацій та взаємодії в соціальних мережах, тим самим підвищуючи участь громадян у процесах ухвалення державних рішень.

Доказом успішної цифрової трансформації системи публічного управління загалом є результати дослідження Індексу розвитку електронного урядування (E-Government Development Index), який раз на два роки готує та презентує Організація Об'єднаних Націй. Так, станом на 2024 рік Україна посіла перше місце за індексом електронної участі, порівняно із 56-м місцем у 2022 році. У загальному рейтингу наша держава посіла 30-те місце, також покращивши свій результат на 16 позицій порівняно з 2022 роком [10].

Цифровізація в Україні суттєво трансформувала комунікацію між органами державної влади та громадянами, підвищивши її інтерактивність, відкритість, доступність і результативність. Проте, важливим чинником подальшого розвитку цієї взаємодії є впровадження технологій штучного інтелекту (ШІ), які:

- значно допомагають розширити можливості автоматизації комунікативних процесів, шляхом використання чат-ботів, що базуються на штучному інтелекті, та віртуальних асистентів, здатних миттєво обробляти типові запити користувачів;

- можуть здійснити персоналізацію послуг, оскільки ШІ допомагає аналізувати індивідуальні потреби громадян та адаптувати послуги під конкретні запити;

- забезпечують аналітичну підтримку управлінських рішень шляхом аналізу великих даних та створення прогнозів щодо майбутніх потреб громадян тощо.

Загалом можемо стверджувати, що цифрова трансформація сприяє зміцненню демократичних засад публічного управління, підвищенню рівня

суспільної довіри та ефективності державної комунікаційної політики. Водночас зберігається потреба в подальшому вдосконаленні інституційних і нормативно-правових механізмів, зокрема у сфері цифрової інклюзії, захисту даних, регулювання використання технологій штучного інтелекту, забезпечення дотримання цифрової етики та підвищення рівня цифрової грамотності, зменшення загроз щодо поширення дезінформації, фейків чи спотворених даних тощо.

**Висновки.** Цифрова трансформація має вагомий вплив на процес комунікативної взаємодії органів влади з громадськістю та водночас відкриває нові перспективи для розвитку ефективної й якісної комунікації як форми взаємодії об'єктів і суб'єктів управління. Запровадження інструментів онлайн-комунікації, зокрема можливості подання заяв, онлайн-петицій, звернень і пропозицій у режимі реального часу, а також забезпечення доступу до інформації про діяльність посадових осіб через офіційні вебресурси сприяють підвищенню оперативності надання зворотного зв'язку.

Окрім цього, цифровізація сприяє більшій прозорості та підзвітності державних органів, забезпечуючи відкритий доступ до публічної інформації, публікацію відкритих даних і можливість моніторингу діяльності уряду.

Однак незважаючи на численні переваги, спричинені цифровізацією, існують і певні ризики та виклики, що постають перед системою публічного управління загалом та її інформаційно-комунікативною підсистемою зокрема. Так, подальших досліджень потребують питання стрімкого розвитку та впровадження технологій штучного інтелекту у процеси комунікації між органами публічного управління та громадянами чи іншими стейкхолдерами, що стосуються переваг та загроз, які можуть виникати на певних етапах їх комунікативної взаємодії та розробці ефективного нормативно-правового регулювання щодо використання нових цифрових інструментів та створення необхідних передумов щодо підвищення рівня цифрової грамотності серед населення і забезпечення безпеки даних.

#### Список літератури:

1. Герсанич В. М., Першин К. С., Вегеші В. В. Характеристики комунікації. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. №12 (282). С. 6–13. DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-282-6-13.
2. Гринчак Н. А., Синяков А. В. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вимоги до формування. *Статистика України*. 2023. № 3-4. С. 112–119. DOI: 10.31767/su.3-4(102-103)2023.03-04.09.
3. Динник І. П. Комунікативна взаємодія органів публічної влади з громадськістю в умовах цифровізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. №10. С. 226–230. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.226.
4. Дрешпак В.М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2015. 68 с.
5. Міністерство цифрової трансформації України : офіційний вебсайт. URL: <https://thedigital.gov.ua>.
6. Руденко І. С. Цифрова трансформація публічного управління: комунікаційні механізми, етичні виклики та нормативне регулювання. *Modern scientific journal (Сучасний науковий журнал)*. 2025. № 7 (1). С. 59–69. DOI: 10.36994/2786-9008-2025-7-7.
7. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою / Український інститут майбутнього. 2021. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html>
8. Унгурян П. Є. Комунікаційні процеси в державному управлінні сталим розвитком. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 5. С. 110–113.
9. Шатіло О. В. Дефініція поняття «цифрова трансформація» у науковому дискурсі. *Сталий розвиток економіки*. 2025. №2 (53). С. 449–454. DOI: 10.32782/2308-1988/2025-53-63.
10. e-Government Knowledgebase. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine>.

#### **Opar N. V. DIGITAL TRANSFORMATION OF COMMUNICATIVE INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND THE PUBLIC: THEORETICAL ASPECT**

*The article explores theoretical aspects of the impact of digital transformation on the development of communicative interaction between public authorities and the public in the context of the formation of the information society. The relevance of the study is substantiated by the growing role of information and communication processes in the public administration system, as well as the need to ensure effective dialogue between the government and civil society. The key terms of the study are examined, and approaches to interpreting the concepts of “communication”, “communicative interaction” and “digital transformation” are analyzed, with their essential characteristics defined in the context of public administration.*

*It is established that one of the main advantages of the modern information society is the use of a new type of public communication that ensures the free exchange of information between citizens and public authorities. Digitalization is identified as an important factor in the development of e-government as a modern model of public administration, based on the use of digital platforms, services, and tools for electronic interaction, as well as other forms of professional digital communication that utilize information technologies and the Internet.*

*The main directions of the impact of digital technologies on communication between authorities and citizens are analyzed, including increased information accessibility and transparency, the development of the state's service function, the implementation of the "one-stop-shop" principle, the expansion of feedback channels, and the growing role of social media.*

*Particular attention is paid to the role of artificial intelligence technologies in transforming communicative processes, especially their ability to automate request processing, personalize services, and provide analytical support for managerial decision-making. It has been proven that digital transformation contributes to the transition to an interactive, open, and citizen-oriented model of interaction between the state and citizens, strengthens the democratic foundations of public administration, and increases public trust. At the same time, the main challenges related to ensuring digital inclusion, protecting personal data, improving the regulatory framework, and regulating the use of artificial intelligence technologies are outlined.*

**Keywords:** *information, communication, public interaction, communicative interaction, public authorities, digitalization, digital transformation, artificial intelligence.*

Дата першого надходження статті до видання: 23.03.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.04.2026  
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/04>**Серьогіна Н. О.**<https://orcid.org/0000-0002-4491-4723>

Академія праці, соціальних відносин та туризму

**Новосядлий В. Г.**<https://orcid.org/0009-0007-1808-482X>

Національний лісотехнічний університет України

## ЕКОСИСТЕМНА МОДЕЛЬ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ДЕМОКРАТИЧНОГО ДЕРЖАВОТВОРЕННЯ

*Розробка комплексної теоретичної основи для розуміння комунікаційної взаємодії органів публічного управління із засобами масової комунікації в контексті демократичного державотворення з особливою увагою до трансформаційного впливу збройного конфлікту та цифрової трансформації. Дизайн. Використано комплекс методів: систематичний огляд літератури, історико-генетичний аналіз, порівняльний аналіз п'яти моделей комунікаційної взаємодії та інституційних практик п'яти країн, метод теоретичного моделювання. Емпіричну базу становлять результати соціологічних досліджень, дані міжнародних індексів та аналітичні звіти ОЕСР/SIGMA. Результати. Ідентифіковано чотири парадигмальні зрушення у розумінні взаємодії влади та медіа, включаючи вперше виявлене четверте – інтеграцію комунікаційної взаємодії у систему національної безпеки. Розроблено екосистемну модель із п'ятьма підсистемами, функціональну модель із сімома функціями та систему дванадцяти принципів комунікаційної взаємодії. Оригінальність. Стаття робить внесок у теорію публічного управління, концептуалізуючи комунікаційну взаємодію як фундаментальний механізм конструювання демократичної державності. Екосистемна модель та ідентифікація четвертого парадигмального зрушення заповнюють прогалину в існуючій літературі щодо комунікаційного врядування в умовах збройного конфлікту. Практичне значення. Запропонована модель може бути використана для інституційного проектування систем урядових комунікацій, оцінювання їхньої стійкості та підготовки реформ у країнах, що здійснюють демократичний транзит, повоєнне відновлення або євроінтеграцію. Вона також створює аналітичну основу для оцінювання якості комунікаційної взаємодії та вироблення політик інформаційної стійкості у публічному секторі і може слугувати методологічною рамкою для подальших порівняльних та прикладних досліджень у сфері публічного управління.*

**Ключові слова:** публічне управління, засоби масової комунікації, комунікаційна взаємодія, державотворення, екосистемна модель, стратегічні комунікації, парадигмальні зрушення, демократичне врядування, інформаційна стійкість.

**Постановка проблеми.** Якість комунікаційної взаємодії між органами публічного управління та засобами масової комунікації (далі – ЗМК) безпосередньо визначає здатність держави забезпечувати прозорість, підзвітність, суспільну довіру та ефективну реалізацію державної політики [1; 2]. Попри значну увагу науковців до відносин влади та медіа з позицій комунікативістики та політології, специфічні механізми, через які ця взаємодія сприяє процесам демократичного держа-

вотворення, залишаються недостатньо теоретизованими в межах науки публічного управління [3]. Ця теоретична прогалина стає особливо гострою в контексті трансформацій, що фундаментально змінюють комунікаційний ландшафт. Три конвергентні сили – цифрова трансформація, геополітична нестабільність та ерозія суспільної довіри до інституцій – створюють безпрецедентні виклики для систем урядових комунікацій у всьому світі [4; 5; 6]. Для країн, які здійснюють демократичний



транзит, повоєнне відновлення або євроінтеграцію, ці виклики загострюються інституційною слабкістю, обмеженістю ресурсів та конкуренцією за суспільну увагу [7; 8]. Україна є особливо показовим випадком для вивчення цієї динаміки. Починаючи з 2014 року, країна одночасно протистоїть гібридній війні та масштабній інформаційній агресії, здійснює комплексне реформування системи публічного управління, рухається до членства в ЄС та переживає стрімку цифрову трансформацію медійного середовища. Повномасштабна збройна агресія, що розпочалася у лютому 2022 року, ще більше інтенсифікувала ці виклики, створивши ситуацію, в якій якість комунікаційної взаємодії між владою та ЗМК стала питанням національного виживання, а не лише адміністративної ефективності [9; 10; 11].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науковий дискурс щодо взаємодії влади та медіа пройшов кілька послідовних фаз. Науковці початку ХХ століття – В. Ліппман [12] та Г. Лассуелл [13] – концептуалізували цей зв'язок у переважно інструментальних термінах – як механізм переконання та передачі інформації від уряду до громадськості через медійні канали. Лінійна модель Г. Лассуелла («хто говорить що яким каналом кому з яким ефектом») стала домінуючою парадигмою на кілька десятиліть. Середина ХХ століття ознаменувалася суттєвою теоретичною переорієнтацією. Гіпотеза дворівневого потоку інформації П. Лазарсфельда [14] спростувала припущення про прямий медійний вплив, а поява теорії формування порядку денного М. Маккомбса та Д. Шоу [15] розкрила складну взаємодію між урядом, медіа та громадською думкою. Концепція публічної сфери Ю. Габермаса [16] надала нормативну основу для розуміння медіа як простору для раціонально-критичного дискурсу між громадянами та державою. Кінець ХХ – початок ХХІ століття приніс подальше теоретичне ускладнення. Теорія мережевого суспільства М. Кастельса [5] переосмислила комунікацію як форму влади, що функціонує через мережеві структури, фундаментально поставивши під сумнів ієрархічні моделі відносин влади та медіа. Концепція «медіатизації» [17] зафіксувала дедалі глибше проникнення медійної логіки у політичні інституції, а порівняльна основа медійних систем Д. Халліна та П. Манчіні [18] надала інструменти для аналізу міжнародних відмінностей у відносинах влади та медіа. Вітчизняна наукова школа зробила значний внесок у цю галузь, особливо після 2014 року. Є. Романенко [19] розробив теорію комунікативної взаємодії

органів влади та громадськості з акцентом на діалогічному вимірі. В. Дрешпак [3] систематизував функції та механізми комунікацій у публічному управлінні. А. Баровська [9] проаналізувала інформаційно-комунікаційну діяльність органів влади в умовах збройної агресії. Н. Грицяк [20] провела порівняльне дослідження інституційних основ урядових комунікацій. О. Карпенко [10], Ю. Калниш [11], В. Козаков [21] зробили внесок у теоретизацію комунікаційної стійкості, цифрового врядування та ціннісних засад публічного управління відповідно. Попри значний науковий доробок, зберігаються критичні прогалини. По-перше, більшість теоретичних основ трактують взаємодію влади та медіа як відносно стабільний феномен, недостатньо враховуючи її поведінку в умовах екзистенційної загрози – збройного конфлікту, інформаційної війни, можливості знищення держави [22]. По-друге, зв'язок між комунікаційною взаємодією та державотворенням залишається недостатньо теоретизованим; існуючі моделі зазвичай припускають наявність функціонуючої держави, не розглядаючи комунікацію як конститутивний елемент державності [23]. По-третє, стрімке поширення цифрових платформ та технологій ШІ випереджає теоретичний розвиток [24]. По-четверте, інтеграція комунікативістики та теорії публічного управління залишається незавершеною, з кожною дисципліною, що зберігає власну лексику та припущення [1; 7]. Ця робота адресує зазначені прогалини шляхом розробки екосистемної моделі, яка: а) трактує комунікаційну взаємодію як складну адаптивну систему; б) експліцитно інкорпорує безпековий вимір; в) інтегрує цифрову трансформацію як ендогенний фактор; г) концептуалізує комунікаційну взаємодію як механізм державотворення, а не лише державного функціонування.

**Постановка завдання.** Метою статті є розробка комплексної теоретичної основи для розуміння комунікаційної взаємодії органів публічного управління із ЗМК у контексті демократичного державотворення. Конкретно, дослідження спрямоване на: 1) простежити еволюцію наукового розуміння взаємодії влади та медіа та ідентифікувати парадигмальні зрушення; 2) визначити сутнісні характеристики, функції та принципи цієї взаємодії; 3) розробити екосистемну модель, що відображає складність та адаптивність комунікаційної взаємодії у державотворчих процесах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження використовує якісний, теоретико-побудовчий дизайн, що інтегрує кілька методо-

логічних підходів. Основним методом є систематичний огляд літератури, що охоплює джерела з комунікативістики, публічного управління, політології та медіадосліджень, опубліковані переважно у 2019–2025 роках, з включенням визначальних робіт більш раннього періоду [25]. Історико-генетичний метод застосовано для реконструкції еволюції наукових концепцій та ідентифікації парадигмальних зрушень у розумінні взаємодії влади та медіа. Порівняльний аналіз здійснено на двох рівнях: 1) порівняння п'яти теоретичних моделей комунікаційної взаємодії (лінійної, діалогічної, мережевої, стратегічної та екосистемної); 2) порівняння інституційних практик п'яти країн (Велика Британія, Канада, Франція, Естонія, Україна) [8; 26]. Метод теоретичного моделювання використано для побудови екосистемної моделі на основі теорії систем [27], науки про складність [28] та основи комунікаційних екологій [29]. Вторинний аналіз даних охоплює: соціологічні дослідження (Центр Разумкова, КМІС, «Рейтинг», 2020–2025); міжнародні індекси (World Press Freedom Index, UN EGDI, Global Right to Information Rating); аналітичні звіти ОЕСР/SIGMA [8], Ради Європи [30] та українських аналітичних центрів (НІСД, НАДУ) [9; 10].

Історико-генетичний аналіз засвідчив чотири парадигмальні зрушення, що фундаментально трансформували розуміння комунікаційної взаємодії органів публічного управління із ЗМК. Зрушення 1: від інструментального до комунікативного розуміння (початок-середина ХХ ст.). Початкова парадигма трактувала комунікацію як інструмент уряду – механізм передачі повідомлень та формування громадської думки [12; 13]. Перехід до комунікативної парадигми, каталізований демократичною теорією Дж. Дьюї та теорією комунікативної дії Ю. Габермаса [16], переосмислив комунікацію як конститутивний процес, через який демократичне врядування реалізується, а не лише підтримується. Зрушення 2: від односторонньої до діалогічної моделі (середина-кінець ХХ ст.). Друге зрушення переорієнтувало розуміння від одностороннього інформування до двосторонньої комунікації. Чотири моделі зв'язків з громадськістю Дж. Грюніга та Т. Ханта [31] – прес-агентство, публічна інформація, двостороння асиметрична та двостороння симетрична – надали типологічну основу для цього переходу. Зрушення 3: від медіацентризму до мережецентризму (кінець ХХ – початок ХХІ ст.). Цифрова революція розмила межу між виробниками та споживачами інформації, створивши мережеве комунікаційне середовище,

в якому традиційні функції медійного «воротарства» виявилися обійденими [5; 6]. Для урядових комунікацій це означало перехід від управління відносинами з обмеженою кількістю медіа до взаємодії зі складною, багатосуб'єктною, алгоритмічно опосередкованою комунікаційною екосистемою. Зрушення 4: інтеграція у систему національної безпеки та стійкості (2014 – теперішній час). Це зрушення, вперше ідентифіковане у цьому дослідженні, є найновішою і, для країн, що стикаються з екзистенційними безпековими загрозами, найвагомішою парадигмальною трансформацією. Досвід України починаючи з 2014 року – і особливо з лютого 2022 року – засвідчує, що комунікаційна взаємодія між владою та ЗМК може стати критичним компонентом національної оборони та суспільної стійкості [9; 10; 11]. У цій парадигмі ефективна комунікаційна взаємодія є не бажаною ознакою демократичного врядування, а умовою виживання держави. Це підтверджується створенням спеціалізованих інституцій стратегічних комунікацій (Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки), інтеграцією комунікаційних функцій в архітектуру сектору безпеки та визнанням інформаційної стійкості як складової доктрини національної безпеки [22]. Важливо наголосити, що ці чотири зрушення є не послідовними замінами, а кумулятивними шарами. Сучасна комунікаційна практика, особливо у перехідних демократіях на кшталт України, одночасно демонструє елементи всіх чотирьох парадигм – від інструментальних інформаційних кампаній до софістикованих мережевих стратегічних комунікаційних операцій. На підставі парадигмального аналізу сформульовано визначення: комунікаційна взаємодія органів публічного управління із ЗМК – це система стійких, інституційно оформлених та нормативно врегульованих відносин між органами публічної влади та медійними інституціями, платформами й каналами, спрямована на забезпечення інформаційного обміну, формування суспільного порядку денного, легітимацію управлінських рішень, здійснення громадського контролю та сприяння процесам державотворення [3; 19]. Це визначення відрізняється від існуючих у трьох ключових аспектах. По-перше, воно акцентує системний характер взаємодії – не як ізольовані акти комунікації, а як стійку реляційну структуру. По-друге, інтегрує три аналітичні виміри: інституційний (хто взаємодіє), комунікативний (як взаємодіють) та функціональний (з якою метою). По-третє, експліцитно включає державотворення як телеологічний горизонт [23]. Функціональний

аналіз ідентифікує сім функцій комунікаційної взаємодії у контексті державотворення: 1) інформаційна – забезпечення доступу суспільства до інформації; 2) легітимізаційна – формування суспільного прийняття рішень влади; 3) контрольна – уможливлення громадського нагляду через медійну перевірку; 4) мобілізаційна – залучення суспільної підтримки; 5) інтеграційна – сприяння соціальній згуртованості; 6) формування порядку денного – визначення актуальності суспільних питань; 7) зворотного зв'язку – трансляція суспільних преференцій владі [15; 19]. Типологія за характером відносин між суб'єктами взаємодії включає: партнерський (визнання спільних цілей), конкурентний (змагання за вплив на порядок денний), конфліктний (несумісність інтересів), маніпулятивний (приховані стратегії впливу) типи. Партнерський тип ідентифіковано як найконструктивніший для державотворення, маніпулятивний – як найдеструктивніший, оскільки підриває довіру до обох інституцій [31].

**Екосистемна модель комунікаційної взаємодії.** Центральним теоретичним внеском дослідження є розробка екосистемної моделі, яка концептуалізує комунікаційну взаємодію органів публічного управління із ЗМК як складну адаптивну систему. На основі теорії систем [27], науки про складність [28] та основи комунікаційних екологій [29] модель ідентифікує п'ять взаємозалежних підсистем: 1) Інституційна підсистема: органи публічної влади (від Президента до ОМС), медійні інституції (традиційні ЗМІ, онлайн-медіа, соціальні мережі, Суспільне мовлення), організації громадянського суспільства (ІМІ, Детектор медіа, StopFake, VoxCheck), регулятори (Нацрада), міжнародні партнери (USAID, ЄС, НАТО, Рада Європи). Ця підсистема визначає, хто бере участь у взаємодії та як розподілені ролі [8; 20]. 2) Технологічна підсистема: цифрові платформи (Дія, data.gov.ua, ProZorro), соціальні мережі (Telegram, Facebook, Instagram, TikTok, X), системи моніторингу (Semantrum, YouScan), інструменти ШІ (чат-боти, NLP-аналітика, генеративний ШІ), інфраструктура (мережі зв'язку, кібербезпека) [6; 24]. Ця підсистема забезпечує канали та інструменти взаємодії. 3) Нормативна підсистема: міжнародні стандарти (ЗДПЛ, ЄКПЛ, директиви ЄС – AVMSD, GDPR, DSA, AI Act), конституційні норми, законодавство (Закон про інформацію, Закон про ДПІ, Закон «Про медіа», Закон про нацбезпеку), підзаконні акти, етичні кодекси [7; 30]. Ця підсистема встановлює правила взаємодії. 4) Кадрова підсистема: урядові

комунікатори (прес-секретарі, SMM-менеджери, аналітики), журналісти (редактори, кореспонденти, фактчекери), комунікаційні радники, тренери, волонтери [3; 26]. Ця підсистема визначає якість та професіоналізм взаємодії. 5) Змістова підсистема: стратегічні наративи (свобода, європейська ідентичність, стійкість, демократія, інноваційність), ключові повідомлення, відкриті дані, візуальний контент, символи [19; 21]. Ця підсистема охоплює що комунікується та як конструюється значення у публічному просторі. Ключова перевага екосистемної моделі перед існуючими полягає у її здатності відображати складність, нелінійність та динамізм реальних комунікаційних процесів. На відміну від лінійних моделей, що припускають передбачувані ланцюги «причина-наслідок», або діалогічних моделей, що передбачають стабільну двосторонню взаємодію, екосистемна модель: а) враховує множинність одночасних акторів із розбіжними інтересами; б) включає зворотні зв'язки та емерджентні властивості; с) передбачає адаптивну поведінку у відповідь на зовнішні шоки; d) описує коеволюцію підсистем; e) відображає здатність системи до самоорганізації [27; 28].

**Принципи комунікаційної взаємодії.** Доповнюючи екосистемну модель, дослідження пропонує систему з 12 принципів, організованих за чотирма вимірами [3; 19; 21]: Нормативний вимір: 1) прозорість – відкритість інформації про діяльність влади; 2) збалансованість – рівновага між інтересами влади, медіа та суспільства; 3) відповідальність – відповідальність обох суб'єктів за якість комунікації. Процесний вимір: 4) двосторонність – діалог та зворотний зв'язок; 5) системність – стратегічне планування та координація; 6) проактивність – випереджальна комунікація; 7) доказовість – рішення на основі даних. Стратегічний вимір: 8) стратегічна узгодженість – когерентність із національними стратегічними цілями; 9) адаптивність – здатність до швидкого пристосування; 10) стійкість – функціональність в умовах зовнішніх шоків. Ціннісний вимір: 11) інклюзивність – доступність для всіх соціальних груп; 12) партнерство – визнання ЗМК як рівноправного партнера влади. Ця система принципів відрізняється від існуючих класифікацій у трьох аспектах: вона експліцитно орієнтована на контекст державотворення; включає принципи стійкості та адаптивності, що набувають особливого значення в умовах збройного конфлікту; та інтегрує нормативний, процесний, стратегічний і ціннісний виміри у когерентну основу [8; 30].

**Дискусія.** Результати дослідження роблять внесок у кілька наукових дискусій. По-перше, ідентифікація четвертого парадигмального зрушення – інтеграції комунікаційної взаємодії у систему національної безпеки – розширює теоретичну основу відносин влади та медіа за межі її традиційних кордонів демократичного врядування. Попри те що попередні дослідження визнавали значення кризових комунікацій [32] та воєнної пропаганди [33], запропонована тут концептуалізація принципово відрізняється: вона трактує комунікаційну взаємодію не як реакцію на кризу, а як структурну ознаку врядування у державах з безпековими викликами [11; 22]. По-друге, екосистемна модель адресує визнане обмеження існуючих теоретичних основ – їхню нездатність пояснити одночасне функціонування множинних комунікаційних логік в одній політичній системі. Спостереження, що комунікаційна взаємодія в Україні одночасно демонструє ознаки лінійної, діалогічної, мережевої та стратегічної моделей, є не аномалією, а теоретично очікуваною властивістю складних адаптивних систем [5; 18; 27]. По-третє, модель семи функцій забезпечує аналітичний міст між комунікативістикою та теорією публічного управління. Зв'язуючи кожен комунікаційну функцію з конкретним результатом державотворення – від інформаційного забезпечення (прозорість) до наративного конструювання (національна ідентичність), – модель дозволяє дослідникам та практикам оцінювати державотворчий внесок конкретних комунікаційних практик [1; 15; 19]. По-четверте, система дванадцяти принципів пропонує нормативну основу, що виходить за межі узагальнених принципів «належного врядування». Включення стійкості та адаптивності як експліцитних принципів відображає реальність: для багатьох країн – не лише тих, що перебувають у збройному конфлікті, а й тих, що стикаються з гібридними загрозами, кліматичними надзвичайними ситуаціями чи пандемічними ризиками – здатність підтримувати комунікаційну функціональність під тиском є не розкішшю, а необхідністю [7; 8; 30]. Екосистемна модель, хоча й більш комплексна за існуючі альтернативи, залишається на високому рівні абстракції та потребує операціоналізації для конкретних емпіричних контекстів. Парадигмальні зрушення можуть відображати перспек-

тиву центральноєвропейської наукової традиції та потребують валідації через аналіз інших регіональних традицій. Емпіричне підґрунтя дослідження є переважно українським, і узагальнюваність висновків на інші конфліктні чи перехідні держави потребує подальшого дослідження.

**Висновки.** Основним теоретичним внеском є екосистемна модель комунікаційної взаємодії, яка концептуалізує цей феномен як складну адаптивну систему з п'ятьма взаємозалежними підсистемами. Практична корисність моделі полягає у її здатності спрямовувати інституційний дизайн: ефективно реформування урядових комунікацій потребує збалансованого розвитку всіх п'яти підсистем [8; 26]. Ідентифікація чотирьох парадигмальних зрушень надає історико-теоретичну основу для розуміння еволюції та перспектив відносин влади та медіа. Четверте зрушення – інтеграція у систему національної безпеки – має особливе значення для теорії публічного управління, оскільки ставить під сумнів припущення про автономність комунікаційного врядування від безпекового [9; 11; 22]. Система дванадцяти принципів надає практично орієнтовану основу для оцінювання та вдосконалення комунікаційних практик. Принципи стійкості та адаптивності є особливо релевантними для конфліктних та перехідних держав і заслуговують включення до міжнародних стандартів урядових комунікацій (стандарт SIGMA) [7; 8; 30]. Для практиків результати передбачають кілька імплікацій. Системи урядових комунікацій мають проектуватися як інтегровані екосистеми, а не як колекції ізольованих функцій. Комунікаційне врядування має бути пов'язане з національними стратегічними цілями, включаючи безпекові. Інвестиції у людські ресурси є не менш важливими, ніж інвестиції у технології. А якість комунікаційної взаємодії має систематично оцінюватися з використанням багаторівневих основ [1; 2; 7]. Напрями подальших досліджень: 1) емпірична операціоналізація та тестування екосистемної моделі у різних країнних контекстах; 2) лонгітюдний аналіз динаміки парадигмальних зрушень; 3) вплив технологій ШІ на підсистеми екосистемної моделі; 4) порівняльний аналіз комунікаційного врядування у конфліктних державах; 5) розробка кількісних метрик для оцінювання державотворчого внеску комунікаційної взаємодії.

#### Список літератури:

1. Canel M. J., Luoma-aho V. *Public Sector Communication: Closing Gaps Between Citizens and Public Organizations*. Hoboken : Wiley-Blackwell, 2019. 392 p.

2. Sanders K., Canel M. J., Holtz-Bacha C. Communicating governments: A three-country comparison. *International Journal of Press/Politics*. 2011. Vol. 16, No. 4. P. 523–547.
3. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2021. 168 с.
4. Bennett W. L., Livingston S. The disinformation order: Disruptive communication and the decline of democratic institutions. *European Journal of Communication*. 2018. Vol. 33, No. 2. P. 122–139. DOI: 10.1177/0267323118760317.
5. Castells M. *Communication Power*. 2nd ed. Oxford : Oxford University Press, 2013. 592 p.
6. Van Dijk J. *The Network Society*. 4th ed. London : SAGE Publications, 2020. 352 p.
7. OECD. *Government at a Glance 2023*. Paris : OECD Publishing, 2023. 278 p. DOI: 10.1787/3d5c5d31-en.
8. SIGMA. *Communication function of the Centre of Government: Principles of Public Administration*. Paris : OECD/SIGMA, 2023. 38 p.
9. Баровська А. В. Інформаційно-комунікаційна діяльність органів державної влади України в умовах збройної агресії : аналіт. доп. Київ : НІСД, 2023. 56 с.
10. Карпенко О. Державна комунікація в умовах воєнного стану : аналіт. доп. Київ : НАДУ, 2023. 88 с.
11. Калниш Ю. Г. Комунікаційна стійкість держави: концептуальні засади. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 2 (37). С. 15–24. DOI: 10.32782/2310-9653/2023-2-2.
12. Lippmann W. *Public Opinion*. New York : Harcourt, Brace and Company, 1922. 427 p.
13. Lasswell H. D. The structure and function of communication in society. In: Bryson L. (Ed.). *The Communication of Ideas*. New York : Harper, 1948. P. 37–51.
14. Lazarsfeld P. F., Berelson B., Gaudet H. *The People's Choice*. New York : Columbia University Press, 1944. 178 p.
15. McCombs M. E., Shaw D. L. The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*. 1972. Vol. 36, No. 2. P. 176–187. DOI: 10.1086/267990.
16. Habermas J. *The Theory of Communicative Action*. Vol. 1. Boston : Beacon Press, 1984. 465 p.
17. Strömbäck J. Four phases of mediatization. *International Journal of Press/Politics*. 2008. Vol. 13, No. 3. P. 228–246.
18. Hallin D. C., Mancini P. *Comparing Media Systems: Three Models of Media and Politics*. Cambridge : Cambridge University Press, 2004. 342 p.
19. Романенко Є. О. Комунікативна взаємодія органів державної влади та громадськості : монографія. Київ : НАДУ, 2021. 408 с.
20. Грицяк Н. В. Інституційне забезпечення комунікаційної діяльності органів державної влади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. № 3. DOI: 10.32702/2307-2156-2022.3.
21. Козаков В. М. Ціннісна парадигма публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 296 с.
22. Почепцов Г. Г. *Сучасні інформаційні війни*. Київ : Києво-Могилянська академія, 2021. 498 с.
23. Бутирська Т. О. Державотворення як предмет та об'єкт науки державного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2022. Вип. 1 (76). С. 15–26.
24. Wardle C., Derakhshan H. *Information Disorder: Toward an Interdisciplinary Framework*. Strasbourg : Council of Europe, 2017. 107 p.
25. Телешун С. О., Ситник С. В. *Політична аналітика в системі публічного управління : підручник*. Київ : НАДУ, 2022. 364 с.
26. UK Government Communication Service. *GCS Strategy 2023-2025*. London : GCS, 2023. 28 p. URL: <https://gcs.civilservice.gov.uk/>.
27. Luhmann N. *Social Systems*. Stanford : Stanford University Press, 1995. 627 p.
28. Byrne D., Callaghan G. *Complexity Theory and the Social Sciences: The State of the Art*. London : Routledge, 2014. 312 p.
29. Nardi B. A., O'Day V. L. *Information Ecologies: Using Technology with Heart*. Cambridge : MIT Press, 1999. 232 p.
30. Council of Europe. *Recommendation CM/Rec(2022)4 on promoting a favourable environment for quality journalism in the digital age*. Strasbourg, 2022.
31. Grunig J. E., Hunt T. *Managing Public Relations*. New York : Holt, Rinehart and Winston, 1984. 550 p.
32. Coombs W. T. *Ongoing Crisis Communication*. 5th ed. London : SAGE, 2022. 304 p.
33. Taylor P. M. *Munitions of the Mind: A History of Propaganda*. 3rd ed. Manchester : Manchester University Press, 2003. 368 p.
34. Квіт С. М. *Масові комунікації : підручник*. 2-ге вид. Київ : Києво-Могилянська академія, 2023. 352 с.

**Serohina N. O., Novosiadlyi V. H. ECOSYSTEM MODEL OF COMMUNICATION INTERACTION BETWEEN PUBLIC ADMINISTRATION BODIES AND MASS MEDIA IN THE CONTEXT OF DEMOCRATIC STATE-BUILDING**

*To develop a comprehensive theoretical framework for understanding communication interaction between public administration bodies and mass media in the context of democratic state-building, with particular attention to the transforming impact of armed conflict and digital transformation. Design/Methodology/Approach. The study applies a combination of methods, including a systematic literature review, historical-genetic analysis, comparative analysis of five models of communication interaction and institutional practices in five countries, and theoretical modeling. The empirical basis includes sociological survey findings, international indices, and analytical reports by OECD/SIGMA. Findings. Four paradigm shifts in understanding government-media relations are identified, including a fourth shift singled out by the authors: the integration of communication interaction into the national security system. An ecosystem model comprising five interdependent subsystems is proposed, together with a functional model of seven functions and a system of twelve principles of communication interaction. Originality/Value. The article contributes to public administration theory by conceptualizing communication interaction as a fundamental mechanism of democratic state-building rather than merely a supporting administrative function. The ecosystem model and the identification of the fourth paradigm shift fill a gap in the literature on communication governance under armed conflict. Practical implications. The proposed framework may be used for the institutional design of government communication systems, for assessing communication resilience, and for planning reforms in countries undergoing democratic transition, post-war recovery, or European integration. It also offers an analytical basis for evaluating the quality of communication interaction and for shaping information resilience policies in the public sector.*

**Keywords:** public administration, mass media, communication interaction, state-building, ecosystem model, strategic communications, paradigm shifts, democratic governance, information resilience.

Дата першого надходження статті до видання: 20.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351:328

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/05>

**Барсученко І. В.**

<https://orcid.org/0009-0004-8643-6303>

Адвокат АО «ПРЕМ'ЄР-ГРУП»

### ДЕРЖАВНА АНТИКОРУПЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

*Стаття присвячена розкриттю особливостей державної антикорупційної стратегії України в контексті європейської інтеграції. Загальновідомо, що під корупцією слід розуміти протиправну діяльність представників влади, яка полягає у використанні службових повноважень задля задоволення особистих майнових чи невідповідних інтересів. Корупція не обмежується лише владними структурами, оскільки пронизує все суспільство, включаючи політичну сферу. Тому боротьба з цими злочинами має бути спрямована на «оздоровлення» суспільних відносин та повне усунення причин, що сприяють поширенню цього явища.*

*Конституційне оновлення судоустрою, модернізація правоохоронних органів та розбудова антикорупційної вертикалі в Україні вивели антикорупційну політику на рівень окремої галузі державного управління. Оскільки цей напрям нерозривно пов'язаний із правоохоронною діяльністю, він потребує ґрунтовного теоретичного обґрунтування та методологічного забезпечення. Антикорупційна реформа посідає центральне місце в системі стратегічних трансформацій України, виступаючи фундаментальним інструментом модернізації державного управління. Системна протидія корупції дозволяє кардинально підвищити рівень прозорості та відповідальності публічних інституцій. Більше того, цей напрям є ключовим об'єктом моніторингу з боку міжнародних партнерів, оскільки саме успіхи в антикорупційній сфері стали підґрунтям для візової лібералізації та залишаються базовою умовою повноправної інтеграції України до Європейського Союзу.*

*Зазначені чинники зумовлюють потребу в чіткій дефініції завдань антикорупційної політики в контексті конституційного реформування, адаптації державного управління до умов воєнного стану та вимог євроінтеграції. Це актуалізує комплексне дослідження антикорупційної стратегії держави, перегляд критеріїв її результативності та обґрунтування механізмів зміцнення прозорості та підзвітності владних інститутів.*

*Встановлено, що успішна трансформація в Україні критично залежить від дієвості антикорупційної політики та якості стратегічного управління. Поєднання цифрових інновацій, підзвітності інституцій та міжнародної підтримки закладає фундамент для сучасної системи публічного врядування. При цьому євроінтеграційний вектор виступає головним стимулом модернізації, вимагаючи структурної адаптації управлінських процесів та зміцнення демократичних інститутів згідно з нормативами ЄС.*

**Ключові слова:** корупція, запобігання корупції, євроінтеграція, державна політика, державна антикорупційна стратегія.

**Постановка проблеми.** Корупція як універсальне соціальне явище притаманна будь-якій державі, проте її масштаб є головним індикатором готовності країни до реформ. Мінімальний рівень корупції лежить в основі економічного прогресу, зміцнення міжнародного авторитету та утвердження верховенства права. Натомість її висока концентрація негативним чином впливає на державні інститути, судову

владу та систему захисту прав людини. Таким чином, дієва антикорупційна стратегія є обов'язковою умовою сталого розвитку суспільства.

У контексті європейських правових стандартів корупція визначається як чинник деструктивного впливу на суспільний устрій. Вона нівелює принципи верховенства права, демократичні цінності та фундаментальні права людини, а також перешко-



джає сталому економічному розвитку та стабільній роботі ринкових механізмів. Розробка дієвих механізмів запобігання корупції є фундаментальною умовою захисту демократичних цінностей, реалізації спільних політик ЄС, а також зміцнення правопорядку та суспільної довіри до інститутів влади. Відтак, у межах політики розширення ЄС приділяє особливу увагу антикорупційним показникам країн-кандидатів. Вимога щодо подолання корупції є складовою третього Копенгагенського критерію, який зобов'язує державу імплементувати правову базу ЄС (*acquis communautaire*). Для України адаптація до антикорупційних стандартів Євросоюзу має важливе значення, оскільки в умовах повномасштабної російської агресії членство в ЄС трансформувалося з політичного пріоритету на стратегію національного виживання.

Водночас актуальність дослідження державної антикорупційної стратегії України в контексті європейської інтеграції обумовлена докорінною трансформацією суспільно-політичного курсу держави та її стратегічним бажанням набути повноправного членства в Європейському Союзі. Корупція протягом тривалого часу залишалася головною перешкодою для демократичного розвитку України, тому ефективна антикорупційна політика на даний час розглядається не тільки як внутрішня потреба, а й як головний індикатор виконання рекомендацій Європейської Комісії. Ухвалення Антикорупційної стратегії на 2021–2025 роки та Державної антикорупційної програми з її виконання стало важливим кроком у переході від фрагментарних реформ до системного стратегічного планування, що базується на принципах верховенства права та цифрової прозорості. Особливої гостро дана проблематика постає в умовах воєнного стану та майбутнього повоєнного відновлення. Оскільки Україна залучає небували обсяги міжнародної фінансової допомоги, створення надійної системи запобігання зловживанням є гарантією довіри з боку міжнародних партнерів та інвесторів. Водночас інтеграційний процес вимагає від України не просто формального ухвалення законів, а забезпечення їх реальної дієвості через незалежність інституцій та впровадження міжнародних стандартів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дану проблематику досліджували такі науковці як Ю. Бобровнік, С. Ващенко, С. Мосейчук, Л. Новоскольцева, О. Панасюк, К. Черкашин, І. Шурман, Я. Ярошук та інші. Попри значну кількість напрацювань, питання ефективності запобігання корупції в контексті європейської інтеграції залишається відкритим для подальшого комплексного вивчення.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття особливостей державної антикорупційної стратегії України в контексті європейської інтеграції.

**Виклад основного матеріалу.** Корупційні прояви виступають критичним дестабілізатором національної безпеки, провокуючи нецільове витрачання бюджетних активів та неефективне ресурсне управління. Деградація управлінських процесів на місцях і деформація інвестиційної політики створюють інституційні прогалини. Це, у свою чергу, робить державу вразливою до зовнішніх загроз, які використовують внутрішню неефективність для підриву суверенітету.

Погоджуємося з думкою І. Шурман, яка зазначає, що державна антикорупційна політика в Україні є важливим складником реформування державного управління та забезпечення ефективного функціонування правової держави. Суть державної антикорупційної політики полягає у запобіганні, виявленні та припиненні корупційних проявів у державних органах і суспільстві загалом. Вона повинна визначатися Антикорупційною стратегією, яка містить основні пріоритети та нормативні акти, на основі яких розробляється загальнодержавний план дій, що затверджується Кабінетом Міністрів України [8, с. 95].

К. Черкашин стверджує, що сучасна антикорупційна політика України невіддільна від її євроінтеграційного курсу та зобов'язань перед міжнародними партнерами. Реформи у сфері запобігання корупції виступають не лише умовою для членства в Європейському Союзі, а й важливим фактором довіри донорів у процесі повоєнної відбудови держави. У цьому контексті ключовими залишаються завдання забезпечення реальної інституційної незалежності антикорупційної інфраструктури, підвищення ефективності розслідування корупційних злочинів та неприпустимість відкату вже досягнутих результатів [7].

Отже, дослідження сучасної антикорупційної стратегії України відображає перехід від «формальних лозунгів» до розбудови цілісної системи мінімізації корупційних загроз. Чинне законодавство, зокрема базовий Закон «Про запобігання корупції», повністю гармонізоване з міжнародними стандартами. Воно інтегрує комплекс превентивних заходів (декларування, етичні норми, інститут викривачів) із механізмами кримінальної юстиції, що мають гарантувати обов'язковість відповідальності за корупційні діяння.

Інституційна архітектура протидії корупції побудована на функціональному розмежуванні повноважень між органами, відповідальними за

запобігання (Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК)), розслідування (Національне антикорупційне бюро України (НАБУ)), процесуальне керівництво (Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП)) та судовий розгляд (Вищий антикорупційний суд (ВАКС)), що уможливило реалізацію повного циклу реагування на корупційні правопорушення. Цю модель доповнюють допоміжні органи координації та внутрішньої інституційної доброчесності. Особлива увага в сучасному антикорупційному дискурсі надається формуванню культури доброчесності як ключової умови стійкості змін. Освітні ініціативи, інформаційні кампанії, залучення громадян до контролю за публічними процесами та підтримка викривачів поступово трансформують суспільне сприйняття корупції. Прикладом практичної імплементації таких підходів є впровадження антикорупційних програм на рівні окремих установ, зокрема Антикорупційної програми Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти (НАЗЯВО) на 2025-2027 рр. [4, с. 94-95].

Підсумовуючи, зазначимо, що успішна реалізація антикорупційної стратегії в Україні забезпечується поєднанням чотирьох фундаментальних елементів: гармонізованого з міжнародним правом законодавства; розгалуженої системи спеціалізованих інституцій; чіткого стратегічного планування на державному рівні; а також активного залучення громадськості до формування культури доброчесності. Забезпечення сталого розвитку в антикорупційній сфері критично залежить від консолідації зусиль владних інститутів та громадянського суспільства. Оскільки ліквідація корупційних практик є тривалою стратегічною задачею, вона вимагає безперервної адаптації управлінських підходів до нових викликів, а також системного зміцнення взаємної довіри між державою та громадянами.

Державна антикорупційна стратегія на 2021–2025 роки [5] стала першим в історії України документом такого рівня, який базується на принципах доказової політики та системного усунення корупційних ризиків замість точкової боротьби з наслідками. В основу документа покладено бачення нульової толерантності до корупції, що прямо співпадає з Копенгагенськими критеріями членства в ЄС. Контекст європейської інтеграції виступає основним каталізатором виконання Стратегії. Надання Україні статусу кандидата у 2022 році та подальше рішення про відкриття переговорів щодо вступу до ЄС перетворили антикорупційні заходи на жорсткі політичні та юридичні умови. Головним вектором тут

є гармонізація українського законодавства з *acquis communautaire* ЄС, зокрема у частині прозорості лобіювання (ухвалення Закону «Про лобіювання» у 2024 році [6]) та вдосконалення системи електронного декларування. Реалізація Стратегії продемонструвала ефективність цифрових інструментів, зокрема автоматизація державних послуг та відновлення публічного доступу до реєстрів стали запобіжниками, що нівелюють вплив людського фактору у взаємодії громадянина та держави. Водночас протягом дії Стратегії було забезпечено повну автономію Спеціалізованої антикорупційної прокуратури та посилено кадровий потенціал НАБУ, що відповідає рекомендаціям Єврокомісії щодо «стабільної статистики розслідувань і вироків у справах про високопосадову корупцію». Водночас, в умовах воєнного стану, Стратегія адаптувалася до нових викликів (особлива увага приділяється прозорості використання міжнародної допомоги та запобігання зловживанням у сфері закупівель для потреб оборони).

Проте аналіз виконання Стратегії виявляє й певні перепони, зокрема нерівномірний прогрес у реформуванні митних та податкових органів, а також спроби законодавчого обмеження повноважень антикорупційних органів. У контексті підготовки до вступу в ЄС, Україна має не лише звітувати про кількісне виконання пунктів програми, але й демонструвати якісну зміну правової культури. Таким чином, чинна Стратегія закладає фундамент для наступного стратегічного циклу (2026–2030 рр.), де пріоритетом стане повна інтеграція антикорупційних стандартів ЄС у всі ланки державного управління, що є безальтернативною умовою успішного завершення переговорного процесу.

Підсумовуючи, варто наголосити, що міжнародні антикорупційні ініціативи мали значний вплив на трансформацію державної політики України у сфері запобігання та протидії корупції. Саме зовнішнє стимулювання сприяло створенню незалежних антикорупційних інституцій, оновленню нормативно-правової бази, запровадженню механізмів прозорості та звітності. Водночас ці зміни супроводжуються значними труднощами, пов'язаними з внутрішнім політичним контекстом, спротивом реформам і низьким рівнем довіри до правоохоронних органів. З метою підвищення ефективності антикорупційної політики доцільно зосередити зусилля на кількох напрямках. По-перше, необхідно зміцнити інституційну незалежність антикорупційних органів, гарантуючи їхню захищеність від політичного втручання.

По-друге, забезпечити системну взаємодію між різними гілками влади та громадянським суспільством для моніторингу виконання реформ. І, по-третє, посилити персональну відповідальність за блокування антикорупційної політики шляхом удосконалення механізмів внутрішнього контролю та правового реагування [3, с. 90-91].

Однією з головних перспектив у сфері антикорупційної політики є подальше наближення до стандартів Європейського Союзу. Україна, яка отримала статус кандидата в ЄС, має виконати низку вимог щодо зміцнення незалежності антикорупційних органів, підвищення ефективності судової системи та забезпечення прозорості державного управління. З цією метою необхідно забезпечити гармонізацію національного законодавства з Директивою ЄС про боротьбу з корупцією; впровадження рекомендацій Групи держав проти корупції (GRECO) та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та посилення міжнародного контролю за реалізацією антикорупційних реформ. Україна вже має потужні цифрові інструменти для боротьби з корупцією, такі як система електронних закупівель ProZorro, портал державних послуг «Дія» та Єдиний державний реєстр декларацій. У поствоєнний період важливо розширити цифровізацію державних послуг для мінімізації впливу чиновників на ухвалення рішень, автоматизувати процеси надання державної допомоги та розподілу міжнародних коштів, запровадивши публічні реєстри отримувачів фінансування та посилити механізми моніторингу і контролю електронних декларацій, зокрема через впровадження штучного інтелекту для виявлення невідповідностей у статках посадовців. Після війни постане питання оновлення системи правоохоронних органів та забезпечення їхньої незалежності. Для цього необхідно посилити спроможність НАБУ (Національне антикорупційне бюро України), НАЗК (Національне агентство з питань запобігання корупції), САП (Спеціалізована антикорупційна прокуратура) та ДБР (Державне бюро розслідувань) у розслідуванні корупційних злочинів, створити механізми захисту від політичного втручання в діяльність цих органів та підвищити рівень підзвітності силових структур через незалежні громадські ради та наглядові комісії [1; 2].

Отже, майбутнє антикорупційної стратегії України полягає в гармонізації з європейськими стандартами та масштабуванні цифрових інструментів. Пріоритетними кроками мають стати гарантування справжньої незалежності антикорупційних орга-

нів, розвиток корпоративного управління та впровадження аудитів цифрової етики для державних систем. Важливим аспектом є інтеграція етичних стандартів цифрової епохи в систему підготовки державних службовців та посилення громадського нагляду за прозорістю врядування. Відтак, вітчизняна антикорупційна політика, що базується на європейських практиках врядування та засадах цифрової етики, постає як багаторівнева система, що інтегрує правові, інституційні та цифрові інструменти. Орієнтація на європейські зразки прозорості та етичного управління визначає вектор подальшої модернізації антикорупційного середовища в Україні. Ефективна імплементація цих стандартів є запорукою відновлення суспільної довіри до влади, утвердження правопорядку та успішного завершення євроінтеграційного розвитку.

**Висновки.** Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що успішна трансформація в Україні критично залежить від дієвості антикорупційної політики та якості стратегічного управління. Поєднання цифрових інновацій, підзвітності інституцій та міжнародної підтримки закладає фундамент для сучасної системи публічного врядування. При цьому євроінтеграційний вектор виступає головним стимулом модернізації, вимагаючи структурної адаптації управлінських процесів та зміцнення демократичних інститутів згідно з нормативами ЄС.

Значним досягненням сучасної державної антикорупційної політики є розбудова системи електронного урядування, що дозволяє мінімізувати корупційні ризики та гарантувати відкритість управлінських процесів. Разом із тим, пріоритетним завданням залишається імплементація принципів належного врядування (good governance), що сприятиме підвищенню відповідальності владних інститутів та зміцненню суспільної довіри до державних органів. Поглиблення євроінтеграційних процесів вимагає налагодження чіткої координації між усіма рівнями виконавчої влади та місцевого самоврядування. Оптимізація управлінських механізмів та інтенсифікація міжнародної взаємодії у сфері публічного врядування є необхідними умовами для вдосконалення антикорупційної стратегії. Таким чином, процес європейської інтеграції не лише розширює перспективи партнерства з ЄС, але й стає фундаментальним стимулом для розбудови результативної та інноваційної моделі державного врядування. Така система, базуючись на принципах підзвітності та людиноцентричності, створює необхідні умови для стабільного економічного прогресу держави.

### Список літератури:

1. Ващенко С., Ярошук Я., Бобровнік Ю. Антикорупційна стратегія України: виклики та перспективи в умовах євроінтеграції. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. Випуск 12. С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-46-52>.
2. Мосейчук С. Державна політика у сфері запобігання та протидії корупції в Україні у поствоєнний період. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. №2. С. 293–297. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.42>.
3. Новоскольцева Л. О. Вплив міжнародних антикорупційних ініціатив на трансформацію національної політики запобігання корупції. *Політикус*. 2025. № 2. С. 87–94. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2025-2.13>.
4. Панасюк О. П. Протидія корупції в Україні: концептуальні підходи та стратегічні пріоритети. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2025. Випуск 3. С. 90–99. DOI: <https://doi.org/10.32782/cuj-2025-3-10>.
5. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки: Закон України від 20.06.2022 р. № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text>.
6. Про лобювання: Закон України від 23.02.2024 р. № 3606-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text>.
7. Черкашин К. І. Антикорупційна політика України в контексті європейської інтеграції. URL: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a7d23409-009f-4db7-bc86-05d647a1ad2d/content>.
8. Шурман І. М. Державна антикорупційна стратегія України на подальшу перспективу. *Вісник студентського наукового товариства ДонНУ імені Василя Стуса*. 2025. № 15. С. 94–97.

### Barsuchenko I. V. STATE ANTI-CORRUPTION STRATEGY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

*The article is devoted to revealing the features of the state anti-corruption strategy of Ukraine in the context of European integration. It is well known that corruption should be understood as the illegal activity of representatives of power, which consists in using official powers to satisfy personal property or inappropriate interests. Corruption is not limited to power structures, as it permeates the entire society, including the political sphere. Therefore, the fight against these crimes should be aimed at "rehabilitating" social relations and completely eliminating the causes that contribute to the spread of this phenomenon.*

*The constitutional renewal of the judicial system, the modernization of law enforcement agencies and the development of the anti-corruption vertical in Ukraine have brought anti-corruption policy to the level of a separate branch of public administration. Since this direction is inextricably linked with law enforcement activities, it requires a thorough theoretical justification and methodological support. Anti-corruption reform occupies a central place in the system of strategic transformations of Ukraine, acting as a fundamental tool for the modernization of public administration. Systematic counteraction to corruption allows to radically increase the level of transparency and accountability of public institutions. Moreover, this direction is a key object of monitoring by international partners, since it is the successes in the anti-corruption sphere that have become the basis for visa liberalization and remain the basic condition for the full integration of Ukraine into the European Union.*

*These factors determine the need for a clear definition of the tasks of anti-corruption policy in the context of constitutional reform, adaptation of public administration to the conditions of martial law and the requirements of European integration. This makes a comprehensive study of the state's anti-corruption strategy relevant, reviewing the criteria for its effectiveness and substantiating mechanisms for strengthening transparency and accountability of government institutions.*

*It has been established that successful transformation in Ukraine critically depends on the effectiveness of anti-corruption policy and the quality of strategic management. The combination of digital innovations, institutional accountability and international support lays the foundation for a modern system of public governance. At the same time, the European integration vector acts as the main stimulus for modernization, requiring structural adaptation of management processes and strengthening democratic institutions in accordance with EU standards.*

**Keywords:** *corruption, corruption prevention, European integration, state policy, state anti-corruption strategy.*

Дата першого надходження статті до видання: 25.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Бессараб О. В.**<https://orcid.org/0000-0002-8245-7033>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

*Стаття присвячена розкриттю нормативно-правового регулювання реалізації державної мовної політики України. На сучасному етапі розвитку української державності питання мовної політики постало як фундаментальний чинник національної безпеки, державного суверенітету та суспільної згуртованості. Тривалий історичний досвід перебування українських земель у складі різних імперій зумовив складну мовну ситуацію та нав'язування чужорідних наративів. В умовах повномасштабного російського вторгнення на територію нашої держави захист, утвердження та всебічний розвиток української мови як єдиної державної стали головним важелем збереження української ідентичності та протидії гібридним загрозам. В свою чергу, ухвалення Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» та гармонізація національного законодавства з міжнародними стандартами захисту прав національних меншин вимагають детальнішого теоретично-практичного розгляду. Тому необхідність аналізу того, як саме нормативно-правове забезпечення впливає на систему суспільних відносин обумовлює високу актуальність та своєчасність даного дослідження.*

*Визначено, що сучасна система нормативно-правового регулювання державної мовної політики в Україні пройшла тривалий шлях еволюції створивши безальтернативний, дієвий нормативно-правовий механізм захисту державної мови. Визначальним чинником цього процесу стало усвідомлення мови не лише як засобу комунікації, але й як фундаментального елемента національної безпеки, державного суверенітету та територіальної цілісності країни. В ході даного дослідження обґрунтовано потребу в подальшому удосконаленні правозастосовної практики, оскільки головними викликами досі залишаються необхідність повного фінансового та організаційного забезпечення державних цільових програм з опанування мови, подолання двомовності в окремих регіонах та сферах бізнесу, а також подальше удосконалення механізмів контролю в цифровому середовищі. Відтак, подальший розвиток мовної політики має зосереджуватися на створенні максимально сприятливих умов для безперешкодного переходу громадян на українську мову в усіх сферах щоденної життєдіяльності.*

**Ключові слова:** державне управління, нормативно-правове регулювання, законодавство, мова, мовна політика.

**Постановка проблеми.** В умовах сьогодення питання нормативно-правового регулювання мовної сфери відіграє стратегічну роль, оскільки змінившись із суто лінгвістичної проблеми на визначальний чинник національної безпеки та державного суверенітету. Протягом доволі тривалого часу мовна політика України була певною мірою непослідовною, що створювало сприятливі умови для політичних маніпуляцій та зовнішнього втручання в інформаційно-культурний простір країни. Проте збройна російська агресія остаточно дала зрозуміти, що мова виступає не тільки засобом комунікації, але й важливим інструментом суспільної згуртованості та захисту державного суверенітету.

Варто зазначити, що чітка регламентація обов'язкового використання державної мови в публічних сферах потребує детального аналізу ефективності нормативно-правових механізмів, що забезпечують ці процеси. Водночас постає питання гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами захисту прав національних меншин, що відіграє важливу роль в контексті європейської інтеграції України. Актуальність дослідження також підсилюється наявністю певних колізій у законодавстві та потребою в аналізі діяльності нових інституцій, зокрема Уповноваженого із захисту державної мови. Тому дослідження того, як правові норми втілюються

у реальні суспільні практики, дозволяє виявити прогалини у законодавчому регулюванні та запропонувати напрями їх вирішення для забезпечення незворотності процесів утвердження української мови як єдиної державної.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дану проблематику досліджували такі науковці як Г. Горбань, О. Євченко, Г. Малінська, М. Недюха, П. Опанашук, О. Тарасенко та інші. Попри значну кількість наукових досліджень, динамічні зміни законодавства в умовах воєнного стану та нові виклики, пов'язані з євроінтеграцією, вимагають додаткового вивчення.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття нормативно-правового забезпечення реалізації державної мовної політики України.

**Виклад основного матеріалу.** Реалізація мовної політики виступає основою національного єднання, оскільки мова трансформується з інструменту спілкування у визначальний елемент самоідентифікації та суспільної злагоди. В українському нормативно-правовому полі державна політика орієнтована на паритет між зміцненням статусу української мови та захистом прав етнічних груп. Подібна діяльність регулюється багаторівневою системою законодавства, державними цільовими програмами та міжнародно-правовими нормами.

Як зазначає О. Євченко, мовне законодавство є складовою частиною мовної політики держави – сукупності ідеологічних постулатів і практичних дій, спрямованих на регулювання мовних відносин у країні або на розвиток мовної системи у певному напрямі. У цьому контексті важливими є такі чинники: «законодавче регулювання мовних процесів; нормативність і стилістична диференціація літературної мови; взірцевість мови друкованих та електронних ЗМІ, державних документів, парламентських виступів, виступів провідних політичних діячів; підвищення мовної культури в середній і вищій школі; систематична й планомірна пропаганда лінгвістичних знань у пресі, по радіо, на телебаченні; урахування проблем багатомовності, мовних прав представників етнічних меншин; створення громадських та державних організацій, покликаних контролювати й корегувати стан мовної політики» [2, с. 53].

Нормативно-правові положення вітчизняного законодавства, норми міжнародного права виходять з того, що:

– Україна склалася як демократична, правова, соціальна держава, кордони якої визнані міжнародним співтовариством;

– назву Української держави визначає титульний етнос – українці, який сформувався історично, борючись упродовж багатьох віків за власну державність і незалежність;

– український етнос складає абсолютну більшість населення країни, має усталені у віках традиції, звичаї та обряди, культуру та мову;

– статус української мови як державної законодавчо визначений, що означає її вільне функціонування в усіх сферах суспільного життя, інформаційному просторі, державному управлінні тощо, а також дозволяє розглядати українську мову як соціально-правовий феномен, який, маючи низку органічно притаманних йому функцій, спрямований на становлення людини як національно-мовної особистості, консолідацію української нації як титульної нації, формування правової держави та громадянського суспільства [5].

Конституційну основу мовної політики нашої держави закладено у статті 10 Основного Закону України [3]. Ця норма безапеляційно закріплює за українською мовою статус єдиної державної мови та покладає на державу прямий обов'язок забезпечувати її всебічний розвиток і функціонування в усіх сферах суспільного життя на всій території країни. Водночас Конституція гарантує вільний розвиток, використання і захист російської та інших мов національних меншин України.

Основним нормативно-правовим актом, який деталізував конституційні приписи та встановив чіткі правила мовної гри, став Закон України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [7]. Цей документ визначив українську мову єдиною мовою офіційного спілкування та закріпив її пріоритет. У сфері публічного управління закон зобов'язав усіх державних службовців, депутатів, суддів та військовослужбовців володіти державною мовою та застосовувати її під час виконання службових обов'язків. Уся офіційна документація та діловодство мають вестися виключно українською. У галузі освіти закон передбачив, що мовою освітнього процесу на всіх рівнях є державна мова, залишаючи при цьому право представникам меншин на вивчення своєї мови поряд із державною. Сфера обслуговування зазнала суттєвих змін, оскільки тепер за замовчуванням клієнта мають обслуговувати українською, і лише на персональне прохання відвідувача персонал може перейти на іншу мову, прийнятну для обох сторін. У медіапросторі закон встановив жорсткі квоти та вимоги до дублювання, трансляцій та друку, забезпечуючи домінування українського контенту.

Крім цього, з метою забезпечення додержання конституційних гарантій щодо всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя та на всій території України, посилення її консолідуючої ролі в українському суспільстві як засобу зміцнення державної єдності, ураховуючи необхідність захисту національного мовно-культурного та мовно-інформаційного простору, підтримки розвитку національної культури, заохочення процесів її інтеграції у європейський та світовий культурний простір схвалено Указ Президента України «Про невідкладні заходи щодо зміцнення державного статусу української мови та сприяння створенню єдиного культурного простору України» від 31.05.2018 р. № 156/2018 [10].

Окрему увагу приділено питанню мовного режиму для національних меншин, що врегульовується Законом України «Про національні меншини (спільноти) України». Цей закон визначає права національних спільнот на використання рідної мови в освіті, культурі та приватному житті. Водночас він встановлює, що освітній процес у державних навчальних закладах має здійснюватися державною мовою з можливістю використання мов національних меншин у певних випадках, зокрема у початковій школі та під час вивчення окремих предметів [9].

Також важливу роль у реалізації мовної політики відіграє Державна цільова національно-культурна програма забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 березня 2024 р. № 243-р. Метою Програми є забезпечення додержання конституційних гарантій і створення умов для всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на всій території України, сприяння опануванню української мови та підвищення престижу використання, посилення її ролі в українському суспільстві як засобу зміцнення державної єдності, захисту національного мовно-культурного та мовно-інформаційного простору [8]. Документом також встановлено українську – мовою надання публічних послуг. До 2030 року 100% держслужбовців та посадових осіб мають володіти державною мовою відповідно до вимог Українського правопису й інших стандартів, визначених Національною комісією зі стандартів державної мови, надавати нею публічні послуги та здійснювати публічні комунікації. Крім того, документ визначає

українську, як мову комунікацій, ведення документації та споживання інформації. Для цього створюватимуть додаткові умови для опанування державної мови працівниками бізнес-сфери, а також запровадять чіткі державні стандарти, зокрема української професійної термінології [12, с. 279].

Реалізація даної програми базується на концептуальному підході до удосконалення державної мовної політики, що включає систематичне впровадження інноваційних підходів до мовного планування. Така політика спрямована на забезпечення всебічної інтеграції української мови у всі сфери життєдіяльності країни, сприяючи модернізації суспільства та зміцненню державності. Іншими словами, українська мова є не лише засобом комунікації, але й основою культурно-історичної спадщини та національного самовизначення. Враховуючи виклики, які постають перед країною, особливо у контексті зовнішніх загроз, зміцнення позицій української мови стає важливим чинником забезпечення політичної незалежності та соціальної згуртованості [4, с. 59].

В Україні схвалено Стратегію популяризації української мови до 2030 року «Сильна мова – успішна держава» (Постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.2019 р. № 596-р.), в якій визначено, що всебічний розвиток української мови як однієї з найважливіших складових національної ідентичності українського народу є гарантією національної безпеки і суверенітету України та забезпечує єднання нації. Ця Стратегія визначає мету, стратегічні цілі та основні завдання, на виконання яких має бути спрямована реалізація державної мовної політики, та охоплює всі сфери суспільного життя [11].

Для того, щоб норми законодавства не залишалися декларативними, держава створила дієвий інституційний механізм контролю та стандартизації. Головною інституцією у цій системі став Уповноважений із захисту державної мови. Ця незалежна посадова особа здійснює постійний моніторинг виконання закону, розглядає скарги громадян на порушення їхнього права на отримання інформації чи послуг державною мовою та має повноваження накладати фінансові санкції на порушників. В той же час діє Національна комісія зі стандартів державної мови. Цей колегіальний орган затверджує правописні норми, термінологію та розробляє стандарти. Саме ця комісія організовує та проводить обов'язкові іспити на рівень володіння державною мовою для всіх кандидатів на посади в органах державної влади та осіб, які претендують на набуття громадянства України.

Здійснюючи захист державної мови, Україна одночасно дотримується своїх міжнародних зобов'язань у сфері прав людини та національних спільнот. Наша держава ратифікувала Європейську хартію регіональних мов або мов меншин, взявши на себе зобов'язання створювати умови для збереження та розвитку історично сформованих мов етнічних груп. Цей документ спрямований на захист та розвиток мов національних спільнот, а також встановлює рекомендації щодо їхнього використання в адміністративній, освітній та культурній сферах [1]. Однак імплементація положень Хартії в Україні відбувається в контексті забезпечення пріоритетного статусу державної мови, що викликає певні дискусії як на внутрішньополітичному, так і на міжнародному рівнях [6, с. 102].

Таким чином, державна мовна політика України ґрунтується на принципі збалансованості. Так, вона забезпечує домінування української мови в публічному просторі та одночасно гарантує мовні права меншин. Завдяки розгалуженій нормативно-правовій базі та стратегічному плануванню створюються умови для демократичного розвитку суспільства, де мова виступає як засіб ідентифікації, так і як інструмент соціальної інтеграції.

**Висновки.** Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що сучасна система нормативно-правового забезпечення державної мовної політики в Україні пройшла тривалий шлях еволюції створивши безальтернативний, дієвий нормативно-правовий механізм захисту державної мови. Визначальним чинником цього процесу стало усвідомлення мови не лише як засобу комунікації, але й як фундаментального елемента національної безпеки, державного суверенітету та територіальної цілісності країни. Конституція України заклала непорушний обов'язок держави забезпечувати всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя, що згодом було підтверджено та розширено рішеннями Конституційного Суду України.

Ухвалення та імплементація базового Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» дозволили чітко розмежувати публічний простір, де застосування української мови є суворо обов'язковим, і сферу приватного спілкування та релігійних обрядів, де діє принцип повної свободи вибору. Охоплення законом таких критично важливих сфер, як державне управління, судова система, Збройні сили, освіта, медіа та сфера обслуговування, створило міцну правову основу для повномасштабної «українізації» публічного простору. Водночас закон запровадив реальну юридичну відповідальність за порушення мовних прав громадян.

Важливим досягненням сучасної мовної політики є створення та успішне функціонування спеціалізованих інституцій. Так, діяльність Уповноваженого із захисту державної мови довела свою ефективність як інструмент державного моніторингу та правозахисту, а Національна комісія зі стандартів державної мови успішно забезпечує єдність мовних вимог та сертифікацію знань.

Водночас з утвердженням української мови як єдиної державної, Україна демонструє високий рівень дотримання міжнародних стандартів у сфері прав людини. Чинне законодавство, зокрема оновлені закони про національні меншини та корінні народи, гармонійно поєднує обов'язковість державної мови з гарантіями збереження мовної самостійності представників усіх етнічних груп.

Разом із тим, існує також потреба в подальшому удосконаленні правозастосовної практики. Головними викликами залишаються необхідність повного фінансового та організаційного забезпечення державних цільових програм з опанування мови, подолання двомовності в окремих регіонах та сферах бізнесу, а також подальше удосконалення механізмів контролю в цифровому середовищі. Відтак, подальший розвиток мовної політики має зосереджуватися на створенні максимально сприятливих умов для безперешкодного переходу громадян на українську мову в усіх сферах щоденної життєдіяльності.

#### Список літератури:

1. Європейська хартія регіональних мов або мов меншин від 05.11.1992 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_014#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_014#Text).
2. Євченко О. В. Правові засади мовної політики України в умовах воєнного стану. *Закарпатські філологічні студії*. 2022. Випуск 26. С. 52-55. DOI: <https://doi.org/10.32782/tps2663-4880/2022.26.1.9>
3. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
4. Малінська Г. Д., Горбань Г. М. Мовна політика в Україні: сучасні виклики та перспективи розвитку української мови в багатомовному середовищі. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2025. № 1. С. 56–61. DOI <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2025.1.1/10>.

5. Недюха М. П. Державна мовна політика в Україні: нормативно-правове забезпечення. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/11/povnyj-tekst.pdf#page=70>.
6. Опанащук П. Нормативно-правові механізми реалізації державної гуманітарної політики в Україні. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 2. С. 98–108. DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2025.2.12>.
7. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>.
8. Про затвердження Державної цільової національно-культурної програми забезпечення всебічного розвитку і функціонування української мови як державної в усіх сферах суспільного життя на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.03.2024 р. № 243-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/243-2024-%D1%80#Text>
9. Про національні меншини (спільноти) України: Закон України від 13.12.2022 р. № 2827-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/8224-19>.
10. Про невідкладні заходи щодо зміцнення державного статусу української мови та сприяння створенню єдиного культурного простору України Укази Президента України" від 31.05.2018 р. № 156/2018. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156/2018#Text>.
11. Про схвалення Стратегії популяризації української мови до 2030 року “Сильна мова – успішна держава”: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.07.2019 р. № 596-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/596-2019-%D1%80#Text>.
12. Тарасенко О.Л. Реалізація державної мовної політики в Україні: європейський контекст. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 276–282. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.276>.

## Bessarab O. V. REGULATORY AND LEGAL REGULATION OF THE IMPLEMENTATION OF THE STATE LANGUAGE POLICY OF UKRAINE

*The article is devoted to the disclosure of the regulatory and legal regulation of the implementation of the state language policy of Ukraine. At the current stage of the development of Ukrainian statehood, the issue of language policy has emerged as a fundamental factor of national security, state sovereignty and social cohesion. The long historical experience of Ukrainian lands being part of various empires has led to a difficult language situation and the imposition of alien narratives. In the conditions of a full-scale Russian invasion of the territory of our state, the protection, establishment and comprehensive development of the Ukrainian language as the only state language have become the main lever for preserving Ukrainian identity and countering hybrid threats. In turn, the adoption of the Law of Ukraine “On Ensuring the Functioning of the Ukrainian Language as the State Language” and the harmonization of national legislation with international standards for the protection of the rights of national minorities require a more detailed theoretical and practical consideration. Therefore, the need to analyze how the regulatory and legal support affects the system of social relations determines the high relevance and timeliness of this study.*

*It is determined that the modern system of regulatory and legal regulation of state language policy in Ukraine has gone through a long path of evolution, creating an alternative, effective regulatory and legal mechanism for protecting the state language. The determining factor in this process was the awareness of language not only as a means of communication, but also as a fundamental element of national security, state sovereignty and territorial integrity of the country. In the course of this study, the need for further improvement of law enforcement practice was substantiated, since the main challenges still remain the need for full financial and organizational support for state target programs for language acquisition, overcoming bilingualism in certain regions and business areas, as well as further improvement of control mechanisms in the digital environment. Therefore, the further development of language policy should focus on creating the most favorable conditions for the smooth transition of citizens to the Ukrainian language in all areas of daily life.*

**Keywords:** public administration, regulatory and legal regulation, legislation, language, language policy.

Дата першого надходження статті до видання: 20.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.84:005.35(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/07>

**Горник В. Г.**

<https://orcid.org/0000-0002-9723-3956>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

**Євмешкіна О. Л.**

<https://orcid.org/0000-0001-6006-7563>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

**Сімак С. В.**

<https://orcid.org/0000-0003-1251-7288>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

## ВЗАЄМОДІЯ ПУБЛІЧНОГО ТА ПРИВАТНОГО СЕКТОРІВ З МЕТОЮ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

*Стаття присвячена дослідженню особливостей взаємодії публічного та приватного секторів з метою реалізації державної політики соціальної відповідальності в Україні. Проаналізовано змістовну трансформацію соціальної відповідальності в умовах сучасних глобальних викликів та воєнного стану в Україні. Розглянуто сучасну державну політику соціальної відповідальності, яка базується на принципі синергії, де держава виступає архітектором правового поля, а бізнес – джерелом ресурсів та інновацій. Ключовими формами такої взаємодії є державно-приватне партнерство, тристоронній соціальний діалог та спільні гуманітарні фонди. Така взаємодія дозволяє не лише ефективно вирішувати поточні соціальні проблеми, а й формувати стійку довіру між суспільством, владою та підприємництвом. Соціальна відповідальність влади має комплексний характер і охоплює кілька критичних аспектів, зокрема: стратегічно-правовий (виконання національних та міжнародних зобов'язань), етико-репутаційний (формування довіри через професіоналізм та етику державних службовців), діяльнісний (підвищення якості життя населення та гарантування безпечного існування громадян). З'ясовано особливості соціальної відповідальності приватного сектору. Впровадження стандартів ISO-26000 та принципів ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) зумовлене як свідомим вибором споживачів, так і жорсткими нормативними вимогами міжнародного ринку, зокрема ЄС. Добровільне взяття бізнесом додаткових зобов'язань у сфері екології, захисту праці та підтримки громад є інвестицією у його репутаційну стабільність. Війна змінила ієрархію завдань соціальної відповідальності, вивішивши в пріоритет: допомогу військовим формуванням та реадaptaцію ветеранів; підтримку внутрішньо переміщених осіб та відбудову соціальної інфраструктури; подолання інституційного вакууму через прийняття та реалізацію державних стратегій (зокрема Концепції до 2030 року). Подальший розвиток соціальної відповідальності в Україні потребує системного нормативного закріплення ролі держави у підтримці бізнесу та імплементації міжнародних стандартів сталого розвитку. Це дозволить не лише вирівняти соціально-економічні диспропорції, а й забезпечити європейську інтеграцію України, створюючи суспільство, засноване на взаємній відповідальності та високій якості життя.*

**Ключові слова:** соціальна відповідальність, держава, соціальна держава, публічне управління, публічно-приватне партнерство, взаємодія держави і бізнесу, соціальна відповідальність бізнесу.

**Постановка проблеми.** Сучасні виклики воєнного стану та необхідність повоєнного відновлення зумовлюють змістовну трансформацію соціальної

відповідальності бізнесу з добровільної ініціативи в стратегічний інструмент виживання та розвитку держави. Ефективна реалізація державної політики



у цій сфері неможлива без тісного партнерства між владою (публічним сектором) та бізнесом (приватним сектором).

Україна, дотримуючись положень Декларації ОЕСР, активно впроваджує стратегію соціально відповідального ведення бізнесу. Ключові орієнтири цього документа охоплюють дотримання прав людини, екологічну безпеку, прозорість фінансової звітності та добросовісну конкуренцію. Крім того, особлива увага приділяється захисту прав споживачів, протидії відмиванню коштів, розвитку інновацій та податковій дисципліні. Ці міжнародні стандарти є універсальними та мають офіційну підтримку країн-учасниць ОЕСР.

Впровадження державної стратегії щодо розвитку соціально відповідального бізнесу дозволить українським підприємствам зміцнити ділову репутацію на світовій арені. Завдяки етичному ставленню до персоналу та контрагентів вітчизняні компанії зможуть підвищити свою конкурентоспроможність, що в тривалій перспективі позитивно вплине на міжнародний імідж України в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання соціальної відповідальності (СВ) перебувають у центрі уваги багатьох сучасних науковців. Теоретичний підґрунт розвитку СВ бізнесу закладено в працях таких дослідників, як Ф. Котлер, П. Байерз, А. Мазаракі, С. Король, М. Пушкар та інших. Формування концепції соціальної держави в Україні досліджували О. Бобровська, М. Рудакевич, В. Співак та інші. Зокрема, фундаментальний аналіз моделей та еволюції соціальної держави представлений у монографії О. Панкевича, а історико-правовий контекст детально вивчено С. Кісс.

Окремі вектори державного управління соціальною сферою та відповідальності влади висвітлені у роботах О. Дегтяра та І. Савченка [1; 5]. Важливим є підхід А. Рижка, який розглядає СВ держави як результат розвитку соціально орієнтованої економіки, а також праці В. Андріяша щодо взаємозв'язку державної політики та соціального захисту. Проте, попри значний масив напрацювань, науковий дискурс потребує оновлення: наразі бракує комплексних досліджень взаємодії публічного та приватного секторів з метою реалізації державної політики соціальної відповідальності в Україні.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз сучасних підходів щодо взаємодії публічного та приватного секторів з метою реалізації державної політики соціальної відповідальності в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Державна політика соціальної відповідальності в Україні базується на принципі синергії. Держава створює правове поле та стимули, а приватний сектор надає ресурси, інновації та управлінську гнучкість. Виділяються основні форми такої співпраці:

- державно-приватне партнерство – спільна реалізація інфраструктурних та соціальних проектів;

- соціальний діалог – проведення тристоронніх консультацій між урядом, роботодавцями та профспілками;

- спільні фонди та програми – фінансування гуманітарних потреб, відбудови та підтримки ветеранів.

Відповідно до висловленої думки І. Коваленка, соціальна відповідальність влади має поліфункціональну природу. Автор наголошує, що вона ґрунтується на фундаментальному принципі соціальної держави, який виступає базою для всієї системи сучасного публічного управління. Крім того, така відповідальність безпосередньо впливає на формування позитивного іміджу державних інституцій та посадовців, а через механізми цілеспрямованої соціальної політики стає ефективним інструментом подолання суспільних проблем [3]. Автор також зазначає, що в загальному соціальному розумінні поняття «державної соціальної відповідальності» є «об'єктивно сформованими в результаті закономірного розвитку цивілізації та витікаючи з самої природи взаємовідносин держави, громадянського суспільства та людини, гарантовані можливості користуватися найбільш важливими соціальними благами та послугами за умов безпечного та вільного існування індивіда» [3].

Спираючись на думку науковців [1; 2; 5], І Коваленко доповнює поняття соціальної відповідальності держави – «ступінь відповідності дій соціальних суб'єктів (індивіди, соціальні групи, держава) до взаємних вимог, які є дійсно правовими та іншими соціальними нормами, загальними інтересами» [3].

Підсумовуючи теоретичні напрацювання, можна виділити ключові ознаки соціальної відповідальності держави:

- орієнтація на принципи сталого розвитку та підвищення рівня добробуту кожної територіальної громади, що зумовлює демократизацію публічного управління;

- утвердження соціальної відповідальності як обов'язкового стандарту взаємодії на всіх рівнях публічного управління;

- соціальне забезпечення громадян;

– налагодження конструктивної взаємодії між публічним та приватним секторами, що обумовлюється високим рівнем відповідності діяльності даних суб'єктів взаємним обов'язкам та очікуванням;

– повна відповідність діяльності суб'єктів встановленим правовим актам та етичним соціальним нормам.

Соціальну відповідальність держави можна структурувати за кількома ключовими напрямками:

– стратегічно-правовий аспект, згідно якого держава несе повну відповідальність за реалізацію національних цілей та дотримання міжнародних договорів, використовуючи для цього весь спектр управлінського інструментарію;

– етико-репутаційний аспект, згідно якого рівень довіри до влади залежить від іміджу державного службовця, який ґрунтується на професіоналізмі, високій комунікативній культурі;

– соціально-економічний аспект базується на неухильному виконанні законодавства, спрямованого на захист природних ресурсів, дотримання державних соціальних гарантій та накопичення соціального капіталу;

– діяльнісний аспект, який визначається діяльністю держави з підвищення якості життя населення [6].

Механізм соціальної відповідальності становлять складну розгалужену систему, що включає механізми правотворчості, захисту прав людини та конституційного забезпечення. У цьому контексті соціальна відповідальність є фундаментальною складовою: її відсутність нівелює сенс існування будь-яких інших механізмів соціальної політики, оскільки саме вона визначає їхню кінцеву спрямованість на благо суспільства. Тому, соціальна відповідальність виступає ціннісним орієнтиром, без якого функціонування інших інструментів державної соціальної політики втрачає свою змістовну мету та ефективність [3].

У січні 2020 року схвалено Концепцію реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, метою якої є «запровадження сучасних механізмів взаємодії держави і бізнесу, а також бізнесу і суспільства, які дадуть змогу посилити взаємну відповідальність усіх учасників суспільного життя, створити умови для подальшого соціально-економічного розвитку держави та суспільства» [4].

Соціальна відповідальність бізнесу визначає готовність підприємств брати на себе зобов'язання за свій вплив на навколишній світ. Глибока інтеграція принципів етики та сталого розвитку в щоденні

процеси діяльності компанії дозволяє бізнесу розвиватися, одночасно підвищуючи якість життя громадян і зберігаючи ресурси планети.

Отже, формування соціально відповідального бізнесу – це сфера добровільних ініціатив підприємств, що передбачає впровадження високих стандартів у виробничі процеси, управління персоналом та екологічну безпеку. Така стратегія сприяє встановленню довірливих відносин між підприємництвом, державою та громадою, що в стратегічній перспективі забезпечує стабільну прибутковість і конкурентоспроможність бізнесу.

Формування стратегії соціальної відповідальності, відповідно до праці [2], сьогодні зумовлене низкою критичних чинників, серед яких ключовими є:

– розвиток споживчої поведінки. Сучасний ринок характеризується високим рівнем обізнаності покупців. Вибір споживача тепер базується не лише на ціні, а й на етичності виробництва, екологічному сліді та дотриманні прав працівників. Ігнорування цих запитів створює серйозні репутаційні ризики та загрожує втратою ринкових позицій;

– нормативно-правові обмеження. Посилення законодавчих вимог у європейських країнах зобов'язує бізнес впроваджувати стандарти екологічної безпеки та захисту праці. Орієнтиром у цій сфері став міжнародний стандарт ISO-26000, який регламентує принципи відповідальності організацій за їхній вплив на суспільство та навколишнє середовище. Порушення цих норм тягне за собою не лише штрафні санкції, а й правові обмеження діяльності.

Сучасна парадигма соціально відповідального господарювання знаходить відображення у діяльності суб'єктів ринку в різних країнах та координується на рівні міжнародних об'єднань. Уніфікацією та популяризацією цих принципів займаються такі організації, як ООН, МОП, Рада Європи, а також профільні установи зі стандартизації та контролю якості.

Масштаби соціальної відповідальності суб'єктів господарювання корелюють із кількістю взятих ними позазаконних зобов'язань. У сфері екології це проявляється у впровадженні екобезпечних технологій та утилізації відходів. Соціальний вектор охоплює стратегічне планування з урахуванням суспільних інтересів, підтримку освіти та регулярне звітування перед громадою. Особлива увага приділяється трудовому колективу: від гарантування безпеки праці та медичного страхування до створення прозорих механізмів професійної оцінки та підтримки працівників у кризові періоди реорганізації.

Сучасні реалії воєнного часу зумовили зміну пріоритетів соціальної відповідальності суб'єктів господарювання. На передній план виходять завдання з оборони держави та соціального захисту постраждалого населення.

Об'єктивна потреба сьогодення полягає в активізації державно-приватного партнерства задля:

- соціально-трудова реадaptaція військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб;
- відновлення критичної соціальної інфраструктури;

- подолання інституційного вакууму у сфері регулювання соціально відповідальної поведінки бізнесу.

В сучасних умовах активна співпраця публічного та приватного секторів зумовлює потребу в подоланні фінансової та культурної неспроможності багатьох підприємств. Для цього необхідно розробити й прийняти нормативний документ, який би регламентував роль держави у підтримці соціально відповідального бізнесу, дозволив імплементувати міжнародні стандарти сталого розвитку (ESG) та покращити інвестиційний імідж України на міжнародній арені. У довгостроковій перспективі це забезпечить сталий розвиток суспільства та відновить довіру між громадянами та бізнес-спільнотою [4].

**Висновки.** В умовах сучасних глобальних викликів та воєнного стану в Україні соціальна відповідальність трансформувалася з ініціативи у фундаментальний інструмент сталого розвитку та національної стійкості.

Сучасна державна політика соціальної відповідальності базується на принципі синергії, де держава виступає архітектором правового поля, а бізнес – джерелом ресурсів та інновацій. Ключовими формами такої взаємодії є державно-приватне партнерство, тристоронній соціальний діалог та спільні гуманітарні фонди. Така взаємодія

дозволяє не лише ефективно вирішувати поточні соціальні проблеми, а й формувати стійку довіру між суспільством, владою та підприємництвом. Соціальна відповідальність влади має комплексний характер і охоплює кілька критичних аспектів, зокрема: стратегічно-правовий (виконання національних та міжнародних зобов'язань), етико-репутаційний (формування довіри через професіоналізм та етику державних службовців), діяльнісний (підвищення якості життя населення та гарантування безпечного існування громадян).

Для приватного сектору соціальна відповідальність стала запорукою конкурентоспроможності. Впровадження стандартів ISO-26000 та принципів ESG (екологічне, соціальне та корпоративне управління) зумовлене як свідомим вибором споживачів, так і жорсткими нормативними вимогами міжнародного ринку, зокрема ЄС. Добровільне взяття бізнесом додаткових зобов'язань у сфері екології, захисту праці та підтримки громад є інвестицією у його репутаційну стабільність.

Війна змінила ієрархію завдань соціальної відповідальності, вивівши в пріоритет: допомогу військовим формуванням та реадaptaцію ветеранів; підтримку внутрішньо переміщених осіб та відбудову соціальної інфраструктури; подолання інституційного вакууму через прийняття та реалізацію державних стратегій (зокрема Концепції до 2030 року).

Отже, подальший розвиток соціальної відповідальності в Україні потребує системного нормативного закріплення ролі держави у підтримці бізнесу та імплементатії міжнародних стандартів сталого розвитку. Це дозволить не лише вирівняти соціально-економічні диспропорції, а й забезпечити європейську інтеграцію України, створюючи суспільство, засноване на взаємній відповідальності та високій якості життя.

#### Список літератури:

1. Дегтяр О.А. Державне управління соціальною сферою та соціальна відповідальність бізнесу. *Теорія та практика державного управління*, 2013. № 2 (41). С. 1–7.
2. Добровольський М. Стратегія соціальної відповідальності підприємства. URL: <https://ur.knute.edu.ua/server/api/core/bitstreams/6cf10d05-653c-4277-8dc1-3d461240276a/content> (дата звернення 20.04.2026).
3. Коваленко І. І. Соціальна відповідальність держави в контексті повномасштабної війни в Україні. URL: [https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2\\_2024/22.pdf](https://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2024/22.pdf) (дата звернення 20.04.2026).
4. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (дата звернення 20.04.2026).
5. Савченко І. Г. Інституційна відповідальність органів державної влади в умовах розбудови соціальної держави в Україні: автореф. дис. ... канд. наукдерж. упр. : 25.00.01. Харків, 2007. 40 с.
6. Соціальна відповідальність людини та держави. URL: [https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib\\_upload/%20page7.html](https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%20page7.html) (дата звернення 20.04.2026).

**Hornyk V. H., Yevmieshkina O. L., Simak S. V. INTERACTION BETWEEN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTORS FOR THE PURPOSE OF IMPLEMENTING STATE SOCIAL RESPONSIBILITY POLICY IN UKRAINE**

*The article is devoted to the study of the peculiarities of the interaction between the public and private sectors in order to implement the state policy of social responsibility in Ukraine. The substantive transformation of social responsibility in the context of modern global challenges and martial law in Ukraine is analyzed. The article examines the modern state policy of social responsibility, which is based on the principle of synergy, where the state acts as the architect of the legal field, and business is a source of resources and innovations. Key forms of such interaction are public-private partnerships, tripartite social dialogue, and joint humanitarian funds. Such interaction allows not only to effectively solve current social problems, but also to build lasting trust between society, government, and business. The social responsibility of the authorities is complex and covers several critical aspects, including: strategic and legal (fulfillment of national and international obligations), ethical and reputational (building trust through the professionalism and ethics of civil servants), and operational (improving the quality of life of the population and ensuring the safe existence of citizens). The features of the social responsibility of the private sector have been clarified. The implementation of ISO-26000 standards and ESG principles (environmental, social and corporate governance) is due to both the conscious choice of consumers and the strict regulatory requirements of the international market, in particular the EU. Voluntary undertaking by a business of additional obligations in the field of ecology, labor protection, and community support is an investment in its reputational stability. The war changed the hierarchy of social responsibility tasks, prioritizing: assistance to military formations and veterans' readaptation; support for internally displaced persons and reconstruction of social infrastructure; overcoming the institutional vacuum through the adoption and implementation of state strategies (in particular, the Concept until 2030). Further development of social responsibility in Ukraine requires systematic regulatory consolidation of the role of the state in supporting business and implementing international standards of sustainable development. This will not only level out socio-economic disparities, but also ensure Ukraine's European integration, creating a society based on mutual responsibility and a high quality of life.*

**Keywords:** social responsibility, state, social state, public administration, public-private partnership, interaction between state and business, social responsibility of business.

Дата першого надходження статті до видання: 20.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 35.072:004.738

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/08>**Горпинич О. В.**<https://orcid.org/0000-0002-6101-4612>

Державний торговельно-економічний університет

**Кирилюк Н. А.**<https://orcid.org/0000-0003-0379-3707>

Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій

## УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО МІСТА

*У статті досліджено проблематику управління інформаційно-комунікаційною діяльністю (ІКД) у контексті розвитку цифрового міста (Smart City). Проаналізовано ключові концептуальні підходи до цифровізації урбаністичного середовища, зокрема інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, Інтернету речей, аналітики великих даних та штучного інтелекту, що сприяють оптимізації управлінських процесів, підвищенню ефективності муніципальних послуг та якості життя мешканців. Визначено стратегічну роль ІКД у забезпеченні прозорості, відкритості та підзвітності публічного управління, активного залучення громадян до прийняття рішень, формування електронної демократії та підтримки партнерської взаємодії між владою, бізнесом і громадянським суспільством.*

*Досліджено концептуальні основи управління інформаційними потоками в міських системах, зокрема моделі відкритого врядування, партисипативної демократії, мережевого управління та сервісної держави, що сприяють підвищенню ефективності комунікацій та інтеграції цифрових сервісів. Окремо підкреслено значення орієнтації на користувача, багаторівневої взаємодії та застосування інтелектуальних технологій для забезпечення адаптивності міських систем, розвитку сталого урбаністичного середовища та зміцнення довіри між владою й громадою.*

*Отримані результати мають теоретичне та практичне значення для органів місцевого самоврядування, IT-компаній, науковців і експертних центрів, що займаються розвитком цифрових урбаністичних систем, удосконаленням моделей публічного управління та впровадженням інноваційних комунікаційних стратегій у міських просторах.*

**Ключові слова:** цифрове місто, управління інформаційно-комунікаційною діяльністю, Smart City, публічне управління, цифрові технології, електронна демократія, громадська участь, інформаційна безпека.

**Постановка проблеми.** Інтенсивний розвиток цифрових технологій та трансформаційні процеси у сфері публічного управління зумовили формування нової урбаністичної парадигми – концепції цифрового міста (smart city), що передбачає системне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери функціонування міського середовища. У межах зазначеної парадигми інформаційно-комунікаційна діяльність постає як ключовий інституційний та управлінський ресурс, який забезпечує інтеграцію та координацію взаємодії між органами публічної влади, бізнес-структурами, громадянським суспільством та інфраструктурними елементами міста.

Ефективність реалізації інформаційно-комунікаційної діяльності визначає рівень доступності та якості публічних послуг, ступінь прозорості управлінських рішень, надійність систем захисту інформації, оперативність реагування на соціальні виклики, а також рівень інституційної довіри в суспільстві. У цьому контексті ІКД виступає не лише інструментом комунікації, а й важливим фактором забезпечення сталого розвитку міських систем.

Науковий інтерес до проблематики управління інформаційно-комунікаційною діяльністю в умовах цифрового міста зумовлений її стратегічною роллю у підвищенні ефективності міського



менеджменту. Зокрема, вона сприяє оптимізації управлінських процесів, забезпеченню узгодженості інтересів ключових стейкхолдерів, розвитку електронного врядування та впровадженню інноваційних сервісів. В умовах зростання урбанізаційного навантаження, ускладнення соціальних процесів та експоненційного збільшення обсягів даних особливого значення набуває раціональне управління інформаційними потоками. Саме воно визначає адаптивний потенціал міста, його здатність до ефективного реагування на ризики та формування обґрунтованих управлінських рішень на основі даних.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність досліджуваної проблематики посилюється появою нових викликів, пов'язаних із забезпеченням кібербезпеки, захистом персональних даних, протидією дезінформаційним впливам та підтриманням стабільного функціонування критичної інфраструктури. Особливої значущості ці питання набувають в українському контексті, де в умовах воєнного стану паралельно відбувається активна цифрова трансформація публічного управління. Зокрема, реалізуються масштабні ініціативи з розвитку цифрових сервісів, розширення практик відкритих даних, а також впровадження електронних інструментів у діяльність органів місцевого самоврядування.

За таких обставин управління інформаційно-комунікаційною діяльністю перестає обмежуватися виключно технічними аспектами та набуває ознак комплексної управлінської функції. Воно визначає рівень відкритості муніципальних систем, ступінь залучення громадян до процесів прийняття рішень, а також здатність органів влади формувати власний інформаційний порядок денний і забезпечувати збалансований розвиток територій.

Отже, вивчення систем, методів і механізмів управління інформаційно-комунікаційною діяльністю у цифровому місті має важливе теоретичне й прикладне значення. Такі дослідження спрямовані на підвищення ефективності публічного управління, вдосконалення електронних сервісів, покращення якості життя населення та зміцнення інформаційної безпеки. Це, своєю чергою, зумовлює актуальність і суспільну значущість обраної теми дослідження.

Теоретичну основу дослідження становлять праці вітчизняних і зарубіжних науковців, присвячені проблемам цифровізації, розвитку інформаційного суспільства, електронного врядування та управління інформаційними процесами.

У сучасній науковій літературі проблематика цифровізації комунікаційних процесів розглядається з різних теоретичних і прикладних позицій. Зокрема, у працях Ф. Котлера та К. Келлера [7, с. 243] акцентується увага на стратегічній ролі комунікацій у системі управління, особливо в умовах цифрового середовища. Дослідники підкреслюють необхідність адаптації комунікаційних стратегій до нових каналів взаємодії, зокрема через соціальні мережі, мобільні сервіси та онлайн-платформи, що є актуальним і для функціонування цифрового міста.

У роботах вітчизняних науковців, зокрема Олександра Грищенко [2, с. 10-12] та Людмили Мельник [8, с. 105], увага зосереджується на процесах цифрової трансформації та їх впливі на організацію комунікаційної діяльності. Автори наголошують, що впровадження цифрових технологій не лише розширює інструментарій комунікації, але й зумовлює необхідність перегляду підходів до планування, реалізації та контролю інформаційно-комунікаційних процесів, що є важливим для ефективного управління міськими системами.

Дослідження українських учених, зокрема Тетяни Савченко та Ігоря Бондаренка, Олексія Гуйви, Сергія Паламарчука, Володимира Міщенко [3], присвячені інтеграції комунікацій у цифровому середовищі, підкреслюють необхідність комплексного поєднання традиційних і цифрових каналів. У контексті цифрового міста це проявляється у формуванні єдиного інформаційно-комунікаційного простору, що забезпечує ефективну взаємодію між органами влади, громадянами та іншими учасниками міського середовища.

Водночас сучасні дослідження значну увагу приділяють використанню технологій великих даних, штучного інтелекту та автоматизації в управлінні комунікаційними процесами. Зокрема, у своїх працях Майкл Каплан та Андреас Хейнлайн [12, с. 480] розглядають роль аналітики даних у підвищенні ефективності комунікацій через їх персоналізацію та адаптацію до потреб користувачів. У межах концепції цифрового міста це відкриває можливості для більш точного реагування на запити громадян та підвищення якості управлінських рішень.

Попри значний обсяг наукових напрацювань, проблематика вдосконалення управління інформаційно-комунікаційною діяльністю в умовах становлення та розвитку цифрового міста залишається недостатньо дослідженою. Актуальним є подальше опрацювання підходів до формування ефективних управлінських моделей, здатних вра-

ховувати динаміку технологічних змін, а також особливості правового регулювання та інституційного забезпечення інформаційних процесів. Особливої ваги набуває розробка стратегічних рішень, спрямованих на підвищення безпеки інформаційного середовища та забезпечення стійкості функціонування цифрових міських систем.

**Постановка завдання.** Метою статті є наукове обґрунтування підвищення ефективності управління інформаційно-комунікаційною діяльністю у контексті розвитку цифрового міста з урахуванням актуальних процесів цифрової трансформації та сучасних потреб системи публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Інтенсивні зміни, зумовлені розвитком науки і технологій, сприяли становленню нової моделі суспільного розвитку, яку в науковому дискурсі все частіше визначають як інформаційне суспільство. Визначальним чинником цих процесів виступає активне впровадження інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), у результаті чого інформація трансформується у стратегічно важливий ресурс функціонування держави, економіки та соціальної сфери.

У цьому контексті особливої актуальності набуває теоретичне осмислення категорій «інформаційно-комунікаційна діяльність» та «цифрове місто», розвиток яких відображає ключові тенденції цифровізації та формує основу сучасних урбаністичних підходів до управління.

Інформаційно-комунікаційна діяльність розглядається як комплекс взаємопов'язаних процесів, що включають створення, обробку, передавання, зберігання та використання інформаційних ресурсів як у межах організаційних структур, так і у зовнішньому середовищі. Її функціональне призначення полягає у забезпеченні ефективності управлінських, виробничих, комунікаційних і стратегічних процесів.

За сучасних умов ІКД виступає невід'ємною складовою системи управління організаціями, а в умовах цифрової економіки перетворюється на ключовий фактор конкурентоспроможності та інноваційного розвитку.

Починаючи з кінця ХХ століття, зокрема з 1990-х років, спостерігається зростання наукового інтересу до механізмів управління інформацією на індивідуальному та інституційному рівнях. Це зумовлено посиленням ролі інформації як інструменту формування громадської думки, впливу на соціальні процеси, важливого економічного ресурсу та об'єкта правового регулювання. У зв'язку з цим особливої ваги набувають дослідження у сфері соціальних комунікацій,

спрямовані на модернізацію існуючих підходів та впровадження ефективних моделей управління інформаційними ресурсами в умовах розвитку цифрового міста.

Відповідно до Закону України «Про інформацію»: інформаційна діяльність – це: «сукупність процесів творення, збору, здобуття, застосування, поширення, зберігання, захисту інформації, що здійснюється суб'єктами інформаційних взаємовідносин» [5]. Наведене визначення є ключовим для розуміння сутності інформаційно-комунікаційної діяльності як у сфері державного управління, так і в бізнес-контексті, зокрема у ІТ-компаніях, які одночасно виступають як виробниками, так і споживачами інформаційних ресурсів.

Особливе місце у зовнішній ІКД займають комунікації з медіа: підготовка пресрелізів, організація публічних виступів, інтерв'ю та участь у професійних заходах. Цей сегмент виконує ключову функцію формування довіри до організації та підтримки її репутації.

PR-активність спрямована на створення позитивного інформаційного поля, що особливо важливо під час запуску нових продуктів або в кризових ситуаціях. У межах інформаційно-комунікаційної діяльності вона реалізує репутаційно-стабілізуючу функцію, яку В. Захаров визначає як «архітектуру довіри» організації в публічному просторі [6]. До зовнішньої ІКД також належить підготовка корпоративних звітів, пітч-деків для потенційних інвесторів, регулярних інформаційних розсилок, пресконференцій та спеціалізованих заходів для венчурних фондів. Всі ці комунікації повинні здійснюватися професійно, прозоро та точно, оскільки від цього залежить довіра інвесторів і партнерів, а також необхідно зберігати баланс між відкритістю та захистом комерційно конфіденційної інформації.

В умовах сучасного цифрового середовища інформаційно-комунікаційна діяльність стає стратегічним інструментом управління організаціями, що працюють у сфері інформаційних технологій. Це особливо актуально для українських ІТ-компаній, які з початком повномасштабної війни опинилися під впливом різноспрямованих викликів – безпекових, соціальних, економічних та інформаційних.

ІКД виходить за межі простого поширення повідомлень або реагування на події. Вона виконує стратегічну управлінську функцію, що включає: узгодження корпоративних цілей із очікуваннями ключових аудиторій; формування довгострокового бачення розвитку бренду; підтримку репутаційної

стійкості на внутрішньому та зовнішньому ринках; ефективне управління ризиками, зокрема інформаційними; а також адаптацію до змін у регуляторному, політичному та безпековому середовищі.

Однією з провідних тенденцій сучасного урбаністичного розвитку є концепція «розумного міста» (Smart City), що виникла у відповідь на зростання міського населення, глобальні процеси урбанізації та потребу в інтеграції інноваційних технологій у повсякденне життя. Центральними елементами Smart City є знання, інноваційність та безперервність міських сервісів, які мають залишатися доступними незалежно від зовнішніх факторів, забезпечуючи якість життя мешканців і ефективність бізнес-процесів.

Сучасні дослідники (М. Дікін, Х. Аль-Ваер, С. Чукут, В. Дмитренко) [11; 4] відзначають, що Smart City поєднує інтереси громадян, бізнесу та органів влади за допомогою цифрових технологій і інтелектуальних рішень, що підвищують ефективність управління та сприяють вирішенню актуальних міських проблем. Концепція включає автоматизацію та роботизацію міських процесів, використання ІКТ та Інтернету речей для інтеграції даних, інфраструктури та адміністративних процедур, що забезпечує оперативне реагування на потреби населення та бізнесу.

Smart City розглядається не лише як технологічна система, а й як модель муніципального управління, де цифрові інструменти оптимізують адміністративні процеси, підвищують якість публічних послуг та зміцнюють добробут населення. Провідні технологічні компанії, такі як IBM, Cisco та Microsoft, активно просувають концепцію, пропонуючи рішення для Інтернету речей та цифрових платформ у партнерстві з міськими адміністраціями.

Таким чином, Smart City є комплексною інтелектуальною системою, у якій дані стають стратегічним ресурсом, що забезпечує узгоджене функціонування всіх міських систем і підвищує рівень життя населення. Інтеграція цифрових технологій та активна участь громадськості формують «інтелект міста», який дозволяє оперативно адаптуватися до змін та викликів урбаністичного середовища.

ІКТ у цьому контексті охоплюють методи збору, обробки, зберігання та передачі даних різних типів, тоді як Інтернет речей забезпечує взаємодію фізичних об'єктів із середовищем та обмін інформацією про їхній стан, що дозволяє ефективно управляти міськими ресурсами та інфраструктурою.

Концепція «розумного міста» передбачає інтеграцію сучасних інформаційних технологій для оптимізації функціонування міської інфраструктури та ефективного задоволення потреб населення. В її основі лежить систематичний збір та аналіз даних, що сприяє раціональному використанню ресурсів, економії бюджетних коштів і підвищенню якості надання міських послуг. Сучасне місто стає центром економічного розвитку та інновацій, впроваджуючи нові технологічні та соціальні рішення. Вдосконалена інфраструктура підвищує привабливість міста для професійних кадрів і інвесторів, сприяючи зростанню конкурентоспроможності урбаністичних центрів [1; 10].

Розвиток сучасного суспільства та стрімкий прогрес у сфері комунікацій суттєво змінили характер взаємодії між ключовими акторами публічного простору – громадянами, органами влади, бізнесом, медіа та інститутами громадянського суспільства. Публічна комунікація перестала бути одностороннім процесом «згори донизу» й дедалі більше набуває багатоканального, інтерактивного та мережевого характеру [9].

Тривалий час комунікаційна складова державної політики розглядалася як стабільна сфера з регламентованими процедурами й прогнозованою логікою впливу. Проте соціально-економічна й політична нестабільність, а також посилення гібридних та інформаційних загроз актуалізували потребу у формуванні стійкого інформаційного середовища, здатного не лише зменшувати суспільну напругу, а й трансформувати механізми публічної комунікації на рівні державної інформаційної політики.

Управління інформаційно-комунікаційними процесами в сучасних умовах має базуватися на міждисциплінарному підході, який поєднує адміністративно-правові, комунікаційні, соціологічні, політичні та управлінські методи. Це дозволяє враховувати: змістовий вимір (сенси, цінності, наративи), технологічний (канали, платформи, алгоритми, цифрові інструменти) та соціальний контекст (сприйняття та трансформацію інформації аудиторією).

Публічне управління у такому розумінні є узгодженою діяльністю органів державної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та громадянського суспільства, що забезпечує прозорість, підзвітність, залучення громадян та можливості контролю з боку суспільства. Медіа-комунікативний механізм включає:

– суб'єкти комунікації: органи влади, ЗМІ, громадські організації, експерти, громадяни;

– засоби та канали: традиційні медіа, соціальні мережі, державні вебпортали, прес-заходи, цифрові платформи, алгоритмічні системи;

– форми комунікації: одностороннє інформування, двосторонній діалог, зворотний зв'язок, краудсорсинг, а також практики маніпуляцій і дезінформації як об'єкти регулювання.

Еволюція комунікаційних концепцій – від класичних моделей масової комунікації (лінійна схема Лассуелла, двоступеневий потік Лазарсфельда, теорія порядку денного МакКомбса та Шоу, «спіраль мовчання» Ноель-Нойман) до підходів цифрової демократії, алгоритмічних комунікацій і аналізу великих даних – демонструє зміну ролі медіа та впливу на громадську думку.

У цифрову епоху ключову роль виконують блогери, інфлюенсери та експерти, а формування порядку денного доповнюється алгоритмами соціальних мереж, таргетованою рекламою та персоналізованим контентом. Цифрові платформи забезпечують розширення участі громадян, електронні консультації, петиції та доступ до відкритих даних [4]. Алгоритмічні системи й Big Data дозволяють аналізувати увагу аудиторії, політичну мобілізацію та інформаційну безпеку, але одночасно формують нові ризики маніпуляції.

Для публічного управління це означає, що керування інформаційно-комунікаційними процесами виходить за межі діяльності пресслужб чи офіційних комунікаційних підрозділів. Воно передбачає комплексний управлінський підхід, що включає: регулювання медіапростору, формування стратегічних комунікацій, використання цифрових платформ та аналітики даних, а також розробку механізмів протидії дезінформації та інформаційним загрозам.

Управління інформаційно-комунікаційною діяльністю (ІКД) у міському середовищі включає стратегічний медіаменеджмент, формування репутації міських інституцій, а також управління інформаційними ризиками, маніпуляціями та дезінформацією. Соціологічний підхід дозволяє аналізувати вплив цифрових сервісів на поведінку мешканців, їхню участь у громадському житті та взаємодію з органами влади.

У сучасних містах цифрові комунікації створюють нові моделі соціальної взаємодії, формують мережеві спільноти та онлайн-групи, а також впливають на цифрові культури та траєкторії споживання інформації. Стабільність і безперебійність інформаційних потоків є критично важливими для функціонування цифрового міста, що підкреслює значення кризово-комунікативного підходу.

Управління ІКД у кризових ситуаціях передбачає швидке й скоординоване інформування громадян, протидію фейковим повідомленням та інформаційним атакам, координацію між міськими службами через цифрові платформи, а також забезпечення кібербезпеки та захисту даних. Для України ця проблематика особливо актуальна через воєнні загрози, кібератаки та інформаційні операції, здатні дестабілізувати міську інфраструктуру.

**Висновки.** Таким чином, управління інформаційно-комунікаційною діяльністю (ІКД) в умовах цифрового міста має комплексний характер, що охоплює взаємодію влади, громади та інших учасників урбаністичного середовища. Ефективність цієї взаємодії виступає ключовим чинником цифрової трансформації та підвищення якості муніципального управління. Сутність ІКД та цифрового міста потрібно розглядати як взаємопов'язані категорії, що формують нову парадигму публічного управління, орієнтовану на відкритість, інклюзивність, технологічність та оперативність.

Розвиток управління інформаційно-комунікаційною діяльністю в умовах цифрового міста має ґрунтуватися на принципах відкритості, інтероперабельності, орієнтації на користувача, багаторівневої взаємодії та інтеграції інтелектуальних технологій.

Цифрові комунікації виконують важливу функцію у забезпеченні прозорості та підзвітності муніципальної влади, активізації участі громадян і зміцненні довіри до публічних інституцій. Онлайн-консультації, соціальні мережі, електронні петиції та механізми громадського бюджету сприяють підвищенню залученості мешканців і формуванню партнерської моделі взаємодії «влада–громада».

Існує необхідність стратегічного підходу до розвитку ІКД у цифровому місті, який передбачає одночасне вдосконалення нормативної бази, підвищення інституційної спроможності, розвиток цифрової інфраструктури та формування компетенцій громадян у сфері цифрових технологій. Такий підхід забезпечує умови для сталого розвитку міського середовища, підвищення якості публічних послуг та зміцнення взаємодії між владою і громадою.

Отже, ефективне управління ІКД у цифровому місті потребує інтеграції технологій, сучасних методів комунікації, нормативно-правового забезпечення та активної участі громадян, що забезпечує високий рівень муніципального управління, покращує якість життя населення та сприяє сталому розвитку міських територій.

**Список літератури:**

1. Васильєва О. І., Васильєва Н. В. Концептуальні засади впровадження Smart-технологій сталого розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 7. С. 86–89. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/8\\_2018/17.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/17.pdf)
2. Гриценко А., Бурлай Т. Вплив цифровізації на соціальний розвиток. *Економічна теорія*. 2020. № 3. С. 24–51. <https://doi.org/10.15407/etet2020.03.024>
3. Гуйва, О., Паламарчук, С., Міщенко, В. Управління комунікаційною політикою компанії в умовах цифровізації. *Економіка та суспільство*, 2025. № 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-19>
4. Електронні джерела політичного впливу: форми маніпулювання свідомістю та засоби їх обмеження. URL: <http://librar.org.ua/sections/load.php?s=policy&id=113&start>
5. Закон України «Про інформацію» від 02.10.1992 № 2657-ХІІ. Відомості Верховної Ради України. 1992. № 48. Ст. 650.
6. Захарова В. Б. PR як стратегія соціальної комунікації. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 224 с.
7. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент: підручник. 15-е вид. Київ : Вільямс, 2016. 816 с.
8. Мельник Л. Г., Мельник О. Г. Цифрова економіка: концепції, технології, моделі. Суми : Університетська книга, 2020. 342 с.
9. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації. № 67-р. (2018). Відновлено з <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-p#Text>
10. Різун В. В. Природа й структура комунікативного процесу. *Наукові записки Інституту журналістики*. 2001. Т. 2. С. 17–37.
11. Anthopoulos L. Understanding the smart city domain: A literature review. Anthopoulos. Transforming city governments for successful smart cities. 2015. № 1. Pp. 9-21.
12. Kaplan M., Haenlein M. Digital transformation and communication: Strategy and structure for the connected company. *Business Horizons*. 2021. Vol. 64, Issue 4. P. 475–487.

**Horpynych O.V., Kyryliuk N.A. MANAGEMENT OF INFORMATION AND COMMUNICATION ACTIVITIES IN THE CONTEXT OF DIGITAL CITY DEVELOPMENT**

*The article examines the issues of information and communication management (ICT) in the context of the development of a digital city (Smart City). Key conceptual approaches to the digitalization of the urban environment are analyzed, in particular, the integration of modern information and communication technologies, the Internet of Things, big data analytics and artificial intelligence, which contribute to the optimization of management processes, increasing the efficiency of municipal services and the quality of life of residents. The strategic role of ICT in ensuring transparency, openness and accountability of public administration, active involvement of citizens in decision-making, the formation of e-democracy and support for partnership between government, business and civil society is determined.*

*The conceptual foundations of information flow management in urban systems are investigated, in particular, the models of open governance, participatory democracy, network management and service state, which contribute to increasing the efficiency of communications and the integration of digital services. The importance of user orientation, multi-level interaction and the use of intelligent technologies for ensuring the adaptability of urban systems, the development of a sustainable urban environment and strengthening trust between the authorities and the community is particularly emphasized.*

*The results obtained have theoretical and practical significance for local governments, IT companies, scientists and expert centers engaged in the development of digital urban systems, the improvement of public management models and the implementation of innovative communication strategies in urban spaces.*

**Keywords:** digital city, information and communication management, Smart City, public administration, digital technologies, e-democracy, public participation, information security.

Дата першого надходження статті до видання: 20.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 20.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.86:004.056: 316.346

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/09>**Гуйда О.Г.**<https://orcid.org/0000-0002-2019-2615>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

**Кучерявий В. М.**<https://orcid.org/0009-0000-3250-2126>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

**Головченко М. М.**<https://orcid.org/0000-0003-2422-6955>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

## ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА ДІТЕЙ ТА МОЛОДІ ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

*У статті розглядається питання інформаційна безпека дітей та молоді як ключовий елемент державної реінтеграційної стратегії України в умовах повномасштабної російської агресії та гібридної війни. Акцентовано увагу на тому, що молоде покоління, як стратегічний ресурс держави, стає основною мішенню сучасних інформаційних загроз. Доведено, що реінтеграція дітей, які пройшли через окупацію, депортацію чи вимушене переселення, передбачає не лише фізичне повернення, а й комплексне відновлення в когнітивному, психологічному та соціокультурному вимірах.*

*У роботі проаналізовано основні ризики інформаційної безпеки дітей і підлітків, зокрема ворожу пропаганду, ідеологічну обробку, кібервербування, поширення шкідливого контенту, кібершпиунство та маніпуляції в соціальних мережах. Окреслено значення медіаосвіти, цифрової грамотності та навичок критичного мислення для забезпечення інформаційної стійкості дітей і підлітків.*

*У статті проаналізовано нормативно-правове регулювання державної політики в галузі інформаційної безпеки, зокрема положення Стратегії інформаційної безпеки України та кроки, спрямовані на реорганізацію освітнього процесу на звільнених від окупації територіях. Акцентовано увагу на критичній ролі співпраці між державними інституціями, освітніми закладами, родинами та правоохоронцями для формування безпечного інформаційного простору. Визначено пріоритетність надання психосоціальної допомоги дітям, підвищення рівня цифрової грамотності та реалізації ініціатив із когнітивної деокупації.*

*Зроблено висновок, що впровадження інструментів інформаційної безпеки до стратегії державної реінтеграції є визначальним чинником для відновлення національної ідентичності, посилення соціальної стійкості та гарантування національної безпеки України.*

**Ключові слова:** публічне управління, інформаційна безпека, когнітивна деокупація, реінтеграція тимчасово окупованих територій, державна інформаційна політика, освіта в умовах війни, інформаційна війна, громадянське суспільство, психосоціальна реабілітація, молодіжна політика, культурна політика, деколонізація, реінтеграція.

**Постановка проблеми.** Сучасний геополітичний контекст і тривала повномасштабна військова агресія призвели до радикального переосмислення безпечних пріоритетів країни. Як результат, військові дії проходять не тільки в зоні бойових дій, але й у сфері знань і повсякденної інформації. Найвразливішим і стратегічно значущим об'єктом негативного впливу

ворогів через спецслужби і пропагандистські структури є молоде покоління – діти та підлітки. Адже саме вони є демографічним та соціокультурним базисом для відбудови країни в майбутньому, тому забезпечення їх захисту від інформаційних загроз вважається питанням збереження державного суверенітету та виживання української нації.

© Гуйда О.Г., Кучерявий В. М., Головченко М. М., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0



Тлумачення поняття «реінтеграція» (з латинської *reintegratio* – відновлення, відродження, набуття цілісності) у національному нормативно-правовому дискурсі обумовлено як зворотний процес повернення особи у суспільство в ролі активного, незалежного та повноправного члена соціального життя. Паралельно з цим повернення дітей, що тривалий час передували в окупації, депортації чи примусового переселенні, виходить далеко за межі виключно адміністративно-правових чи інфраструктурних кроків [1].

Фактичне повернення дитини є лише першим, початковим кроком, з якого починається довгостроковий, поетапний та делікатний процес реінтеграції. Мета цього процесу полягає в відновленні основних відчуттів безпеки, психологічної стабільності, а також міжособистісної довіри в родині і громаді [2]. Особливість дитячої психіки направлена на факт, що сімейне середовище представляє собою світ, де визначаються глибинні засади майбутніх цінностей, поведінки і поглядів на світ. Але у гібридній війні традиційні соціалізуючі інститути все частіше безсилі проти цілеспрямованих інформаційних ударів, що руйнують національну ідентичність та штовхають молодь до протиправних дій.

У науковому дискурсі постає завдання теоретичного обґрунтування поняття «інформаційна резильєнтність» дітей та молоді в умовах тривалих воєнних дій, а також розробки дієвих механізмів когнітивної деокупації звільнених територій, формування кадрового резерву освітян, підвищення цифрової компетентності батьків та створення ефективної системи протидії кіберзагрозам. Інформаційна безпека підростаючого покоління є невід’ємною складовою захисту прав дітей та фундаментальною умовою успішної деокупації свідомості українських громадян.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання інформаційної безпеки дітей та молоді в контексті розвитку глобального інформаційного суспільства й цифровізації освіти тривалий час є предметом наукових дискусій як серед вітчизняних, так і серед іноземних фахівців. Зокрема, О. С. Рохмаїл у своїх працях висвітлює фундаментальні засади захисту національних інтересів в інформаційному просторі та методи протидії гібридним загрозам. Авторка розглядає інформаційну безпеку як невід’ємний компонент державної безпеки, наголошуючи на важливості впровадження правових і технічних механізмів обмеження доступу до деструктивного контенту [3].

Значення медіаосвіти як дієвого інструменту боротьби з дезінформацією в закладах освіти деокупованих регіонів України ґрунтовно проаналізовано

у дослідженнях І. Єсікової, Т. Сабченко та С. Васильєвої [4]. Вчені аргументують, що медіаосвіта не лише допомагає нейтралізувати інформаційні загрози, а й сприяє когнітивній та ціннісній реінтеграції, допомагаючи відновити довіру до освітньої системи та зміцнити українську державність.

Особливості психологічного реагування підлітків на кризові ситуації та термінологічний апарат дослідження психічних станів розкриті в психологічному словнику-довіднику Ю. О. Приходько та В. І. Юрченка [5].

З початком повномасштабного вторгнення науково-практичний дискурс зосередився на питаннях когнітивної деокупації та нівелювання ментальних наслідків ворожої пропаганди. Ключове значення в аналізі цих процесів мають матеріали Центру громадянської освіти «Альменда», де представлено дорожню карту реінтеграції дітей та молоді, які перебували в умовах тривалої окупації, а також узагальнено світовий досвід подолання наслідків мілітаризації освіти [6]. Комплексні соціологічні розвідки щодо сприйняття населенням когнітивної деокупації Криму сформувавши емпіричне підґрунтя для усвідомлення масштабів ментальних деформацій та стратегій їх подолання [7]. Особливості відновлення освітньої інфраструктури та залучення кадрового потенціалу на щойно звільнених територіях детально розраховані та описані в Білій книзі “Відновлення освітнього процесу на деокупованих територіях” [8].

Проте, попри наявність значної кількості досліджень, проблема інтеграції інформаційної безпеки дітей безпосередньо в структуру державної реінтеграційної політики України залишається недостатньо вивченою та потребує системного узагальнення.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є комплексний науково-практичний аналіз інформаційної безпеки дітей і молоді як стратегічного складника державної політики реінтеграції України в умовах гібридної воєнної агресії РФ.

**Виклад основного матеріалу.** Тривалий період тимчасової окупації частини українських земель довів, що повернення територій являється це лише перший крок, адже повноцінне відновлення суверенітету неможливе без паралельної реінтеграції свідомості громадян. Поняття «когнітивна деокупація» стало частиною державної стратегії, яка охоплює комплекс заходів із трансформації цінностей, світогляду та поведінки людей після визволення від ворожого впливу [6]. Науковці застерігають, що цей процес є складним і тривалим: на подолання наслідків пропаганди та повернення до спільного ціннісного простору може знадобитися від десятиліття до цілого покоління [8].

У цьому процесі визначальну роль відіграє інформаційна реінтеграція спрямована на подолання мовної асиміляції та відродження української культурної ідентичності, а основою державної політики повинно лежати переконання, що деокупація починається з утвердження державної мови як фундаменту національної самобутності та державотворення. Саме на цьому наполягає Уповноважений із захисту державної мови Тарас Кремень, особливо наголошуючи на стратегічній важливості мовного питання для безпеки країни. Відтак, відновлення звільнених територій передбачає невідкладне оновлення бібліотечних фондів україномовною літературою та підготовку потужного кадрового резерву педагогів. Такі ініціативи, як Всеукраїнський збір книжок «Вільні читають українською!», що втілюються за сприяння Міністерства освіти і науки України та громадських секторів, мають на меті облаштування мобільних бібліотек і забезпечення укриттів якісною літературою, що суттєво впливає на світоглядне становлення дітей [9].

Успішна інформаційна реінтеграція деокупованих територій вимагає реалізації системних кроків, серед яких ключове значення має оновлення змісту освіти. Окупаційна влада РФ цілеспрямовано використовувала заклади освіти як інструмент ідеологічного тиску, мілітаризації та нівелювання української ідентичності. Щоб подолати ці наслідки, державна політика має зосередитися на детальному аналізі російських навчальних матеріалів для виявлення пропагандистських наративів, а також на впровадженні спеціальних компенсувальних методик з історії України та громадянської освіти. Не менш важливою є соціокультурна інтеграція молоді через позашкільну освіту, розвиток учнівського самоврядування, участь у молодіжних ініціативах та організацію обмінних поїздок до інших регіонів України чи за кордон. Такі заходи сприяють руйнуванню штучно нав'язаних пропагандою ментальних бар'єрів та стереотипів [10].

У сучасних цифрових умовах загрози інформаційній безпеці дітей набули виразно гібридного характеру. Спецслужби агресора активно використовують інтернет як інструмент маніпуляцій основним спрямованям якого є дестабілізація внутрішньополітичної ситуації в Україні шляхом залучення неповнолітніх до протиправної діяльності. Спектр цих загроз варіюється від поширення деструктивного контенту до складних багатокрокових операцій із вербування підлітків для вчинення терактів, підпалів та диверсій.

Зловмисники шукають жертв у популярних месенджерах, соціальних мережах, тематичних групах із пошуку роботи та ін. Використо-

вуючи оголошення про «легкий заробіток» чи «високооплачувану дистанційну роботу», вони приваблюють підлітків, які прагнуть фінансової незалежності або мають матеріальні труднощі. Спершу дитині пропонують нескладні та безпечні завдання, проте згодом, психологічно «прив'язавши» її до себе, поступово втягують у вчинення тяжких злочинів [11].

Спробуємо систематизувати ключові загрози, з якими стикається українська молодь:

1. *Ідеологічна індоктринація та мілітаризація.* В даному випадку, основними інструментами впливу на молодь є поширення ворожого контенту через російські підручники з історії та дитячі пропагандистські організації.

2. *Спрямоване кібервербування спецслужбами РФ.* В даному випадку, зловмисники діють шляхом вербуванні проблемних підлітків в соціальних мережах, ігрових чатах та розважальних спільнотах, використовуючи фінансові труднощі підлітків, їхню схильність до ризику, а також погрози й шантаж. Це призводить до тяжких фізичних і психологічних травм у неповнолітніх.

3. *Соціально-психологічна дестабілізація.* Вона поширюється за допомогою деструктивних онлайн-челенджів, небезпечних спільнот та агресивного відеоігрового контенту. Механізм маніпуляції полягає у використанні вікових криз підлітків, романтизації депресії та пропаганді саморуйнівної поведінки. Це створює серйозну загрозу для ментального здоров'я молоді, провокуючи сплеск злочинності та суїцидальних намірів.

4. *Кібершпигунство та викрадення даних.* В даному випадку, зловмисники використовують фішингові сайти, шкідливі посилання в месенджерах та фальшиві чат-боти. Підлітків підступно залучають до збору конфіденційної інформації: розшукування даних про батьків-військових, фіксації місць розташування техніки ЗСУ та наслідків ворожих обстрілів. Це призводить до коригування ракетних атак і зламу державних інформаційних систем через цифрові пристрої дітей.

Глибоке розуміння цих загроз дає змогу державі впроваджувати ефективні механізми протидії як на рівні законодавства, так і в межах виконавчих стратегій [12].

На розумінні ключових загроз з якими стикається українська молодь базується Державна політика України у сфері гарантування інформаційної безпеки дітей. Вона направлена на інтеграція стратегій національної безпеки та цільових програм з реінтеграції освітнього середовища. Фундаментальним документом у цій царині є Стратегія інформаційної безпеки

[13], що акцентує увагу на боротьбі з дезінформацією, популяризацією медіаграмотності та інформаційному відновленні мешканців деокупованих регіонів. Метою цієї стратегії є захист конституційних прав громадян і створення безпечного цифрового простору через блокування протиправного контенту, контроль за навчальними ресурсами та підготовку фахівців, які забезпечують супровід і реабілітацію дітей, що постраждали внаслідок воєнних дій.

Окремим важливим документом у контексті реінтеграції молоді є Національна молодіжна стратегія [14], яка визначає пріоритетність підвищення безпеки життєвого середовища та посилення життєстійкості молоді. Основними завданнями в межах цієї стратегії є збереження ментального здоров'я, психогігієна, зниження рівня підліткової злочинності та запобігання поширенню деструктивних стереотипів, нав'язаних з ворожою пропагандою.

Найбільш предметним практичним кроком уряду стало затвердження Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20 вересня 2024 року № 897-р «Про затвердження плану заходів з відновлення освіти на деокупованих територіях на 2024–2027 роки» [15]. Цей комплексний план охоплює всі ланки відновлення освітньої системи на звільнених територіях та містить чітко прописані індикатори виконання для кожного заходу. Документ передбачає створення безпечних умов для навчання, формування кадрового резерву вчителів та підвищення їхньої кваліфікації для роботи з дітьми, які зазнали тривалого психологічного тиску та індоктринації в окупації.

Така нормативно-стратегічна база створює правові передумови для впровадження конкретних рішень безпосередньо в громадах та родинях, що виховують підростаюче покоління.

Саме гнучка взаємодія батьків, педагогів та правоохоронних органів є основою для забезпечення інформаційної стійкості дітей та молоді, яка пережила депортацію або окупацію, має спиратися на «піраміду потреб», де пріоритетом є гарантування фізичної та психологічної безпеки. Лише після досягнення стабільного стану стають можливими ефективне навчання, соціокультурна інтеграція та розвиток критичного медіамислення. Будь-які державні ініціативи мають ґрунтуватися на принципі найкращих інтересів дитини, враховувати її особистий досвід і забезпечувати її право брати участь у прийнятті рішень, що її стосуються [1].

Важливою практичною ланкою в цій системі є заклади освіти, де впроваджуються програми психосоціальної підтримки. Відповідно до рекомендацій аналітиків, у школах на деокупованих територіях необхідно створювати ресурсні групи

для відновлення ментального здоров'я дітей та їхніх родин, забезпечувати роботу практичного психолога в кожному закладі освіти та інтегрувати арттерапевтичні методики у формальну програму Навчання [10]. Це дозволяє знизити рівень тривожності підлітків та зробити їх менш вразливими до маніпуляцій з боку ворожих агентів впливу.

З погляду цифрової гігієни та кібербезпеки, фахівці радять дотримуватися комплексу правил на рівні родини та навчального закладу:

- регулярна перевірка та зміна паролів на складні комбінації;

- встановлення двофакторної автентифікації на всіх облікових записах, бажано через спеціалізовані мобільні додатки, а не лише через SMS;

- обмеження видимості профілів у соціальних мережах шляхом налаштування приватності «тільки для контактів» або «для друзів», а також повне вимкнення геолокації у публікаціях та на фотографіях;

- регулярний контроль активних сесій у месенджерах для своєчасного виявлення стороннього доступу до облікових записів;

- використання для дистанційного навчання виключно визначених педагогами програм, створення відповідних закладок у браузері та уникнення переходів за невідомими лінками.

Саме емоційна підтримка дитини в родині займає важливе місце в системі безпеки, тому що коли дитина відчуває себе комфортно вдома і має довірливі стосунки з батьками, які цікавляться її життям без зайвого контролю та запитань, у неї значно знижується бажання шукати підозріле схвалення або заробіток в Інтернеті. Якщо підліток став жертвою кібертиску або отримав пропозицію від російського куратора, дорослі повинні реагувати максимально спокійно. Критично заборонено кричати, звинувачувати чи використовувати репресивні заходи, такі як блокування доступу до Інтернету або конфіскація телефону, оскільки це зруйнує довіру назавжди. Натомість батьки повинні подякувати дитині за чесність, зібрати докази (зробити скріншоти листування, зафіксувати юзернейми та ID акаунтів зловмисників) і терміново звернутися до відповідних державних органів.

Своєчасне повідомлення правоохоронних органів дуже важливе, оскільки це допомагає зафіксувати весь процес підготовки злочину і запобігти терактам.

Щоб детально організувати дії різних учасників під час виникнення ситуації з інформаційною безпекою, опишемо механізми оперативного:

- Рівень дитини або підлітка: Коли виникає загроза, перше, що потрібно зробити, – це терміново зупинити спілкування, заблокувати акаунт зло-

вмисника, не переходити за ніякими посиланнями і обов'язково повідомити батьків або вчителів. Для цього можна поговорити з дорослими, інспектором Служби освітньої безпеки (СОБ) або шкільним психологом. Категорично не можна виконувати якісь «пробні» завдання, надсилати свої фото чи геолокацію, а також тримати контакт у таємниці.

– Рівень батьків: Батькам важливо уважно вислухати дитину, заспокоїти її, показати свою підтримку, зробити скріншоти повідомлень та швидко подати заяву до поліції.

– Рівень педагогів та школи: Якщо вчитель помічає інцидент, він повинен відразу повідомити про це представнику СОБ або керівництву школи, запросити психолога, щоб допомогти дитині заспокоїтися, а також провести загальні пояснювальні бесіди, не вказуючи на конкретну ситуацію. Серед інструментів, які можуть бути використані, є шкільна служба безпеки, ювенальна превенція та групи підтримки ментального здоров'я. Категорично забороняється обговорювати інцидент серед учнів, називаючи ім'я дитини, чинити на неї моральний тиск або приховувати інформацію про вербування від правоохоронних органів.

Запропонована матриця дій допомагає уникнути емоційних рішень, які можуть бути хаотичними, і переводить процес реагування на інформаційні загрози в правову та професійну сферу, зменшуючи травматизацію підлітка.

**Висновки.** Проведений аналіз показує, що інформаційна безпека дітей та молоді є важливою частиною державної політики України щодо реінтеграції.

Успішне впровадження інформаційної безпеки для молоді в державну політику реінтеграції повинно ґрунтуватися на таких основних принципах:

1. Забезпечення когнітивної деокупації через відновлення україномовного інформаційно-культурного простору деокупованих територій, розвиток мережі бібліотек та впровадження програм підтримки державної мови.

2. Проведення глибокої освітньої адаптації, що передбачає аналіз та деконструкцію пропагандистських наративів, які насаджувалися дітям на ТОТ, та розробку новітніх методик з історії України й громадянської освіти.

3. Побудова дієвої тристоронньої моделі взаємодії (родина – заклад освіти – правоохоронні органи), яка базується на принципах ненасильницького спілкування, кібергігієни та використання швидких каналів зворотного зв'язку.

4. Створення умов для психосоціальної реабілітації дітей та їхніх сімей у громадах, орієнтованих на найкращі інтереси дитини та залучення кваліфікованих спеціалістів Служби освітньої безпеки.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері зосереджуються на створенні та науковому обґрунтуванні кількісних і якісних показників для оцінки рівня медіаграмотності та когніційної стійкості молоді на звільнених територіях. Особливу увагу слід приділити вивченню впливу рекомендаційних алгоритмів сучасних соціальних мереж на формування світогляду дітей під час військового конфлікту, а також розробці нових ігрових освітніх методів з кібербезпеки для учнів середньої та старшої школи.

### Список літератури:

1. Реінтеграція дитини з альтернативних форм догляду до сім'ї походження. Методичні рекомендації. / Л. Зінюк, Д. Касьянова, І. Щербак. МБО «БФ «СОС Дитячі Містечка» Україна, – Київ: ТОВ «Мозаїк», 2025. – 104 с URL: <https://sos-ukraine.org/wp-content/uploads/2025/04/reintegratsiya-dytyny-z-alternatyvnyh-form-doglyadu-do-simy-i-pohodzhennya.-metodychni-rekomendatsiyi-2025-1.pdf> (дата звернення: 19.03.2026).
2. Як відбувається реінтеграція дітей після повернення: піраміда потреб. *Національне інформаційне бюро*. URL: <https://nib.gov.ua/news/yak-vidbuvaetsya-reintegratsiya-ditej-pislya-povernennya-piramida-potreb/> (дата звернення: 19.03.2026).
3. Рохмаїл О.С. Інформаційний простір дітей в умовах інформаційної війни. *Всеосвіта*. URL: <https://vseosvita.ua/blogs/stattia-informatsiyni-prostir-ditei-v-umovakh-informatsiinoi-viiny-83895.html> (дата звернення: 19.03.2026).
4. Єсікова І., Собченко Т., Васильєва С. Медіаосвіта і протидія дезінформації в освітньому просторі деокупованих територій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: педагогіка та психологія*, (11), 2026 DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-9199-2026-11-06-01>
5. Приходько Ю.О., Юрченко В.І. Психологічний словник-довідник: Навч. посіб., 4-те вид., випр. і доп. К.: Каравела, 2020. 418 с.
6. Дослідження «(Не)вивчені уроки: досвід країн щодо реінтеграції дітей і молоді» – Альменда. *Альменда*. URL: <https://almenda.org/nevivcheni-uroki-dosvid-krain-shhodo-reintegratsii-ditej-i-molodi/> (дата звернення: 20.03.2026).

7. Результати дослідження “Когнітивна деокупація Криму” URL: <https://ppu.gov.ua/rezultaty-doslidzhennya-kohnityvna-deokupatsiya-krimu/> (дата звернення: 20.03.2026).

8. Катерина Глянько. Ментальна деокупація Криму може тривати від 10 років до одного покоління – Представництво президента в АРК. URL: <https://suspilne.media/crimea/564639-mentalna-deokupatsia-krimu-moze-trivati-vid-10-rokiv-do-odnogo-pokolinna-predstavnictvo-prezidenta-v-ark/> (дата звернення: 20.03.2026).

9. Уповноважений із захисту державної мови – Уповноважений виступив на Всеукраїнському форумі “Культурна та інформаційна реінтеграція деокупованих територій”. *Головна | Уповноважений із захисту державної мови*. URL: <https://mova-ombudsman.gov.ua/news/upovnovazhenyi-vystupyv-na-vseukrainskomu-forumi-kulturna-ta-informatsiina-reintehratsiia-deokupovanykh-terytorii/> (дата звернення: 20.03.2026).

10. Рекомендації (дорожня карта) щодо політики реінтеграції дітей та молоді, які перебували в окупації – Альменда. *Альменда*. URL: <https://almenda.org/rekomendacii-dorozhnya-karta-shhodo-politiki-reintegracii-ditej-ta-molodi-yaki-perebuvali-v-okupacii/> (дата звернення: 20.03.2026).

11. Корольчук М. Як захистити підлітків від вербування в інтернеті? – Learning.ua. *Блог – Learning.ua*. URL: <https://learning.ua/blog/yak-zakhystyty-pidlitkiv-vid-verbuvannia-v-interneti/> (дата звернення: 20.03.2026).

12. Безпека дітей в інтернеті: поради кіберполіції – Департамент Кіберполіції. *Новини – Департамент Кіберполіції*. URL: <https://cyberpolice.gov.ua/article/bezpeka-ditej-v-interneti-porady-kiberpolicziyi-3851/> (дата звернення: 20.03.2026).

13. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 15 жовтня 2021 року «Про Стратегію інформаційної безпеки»: Указ Президента України від 28.12.2021 № 685/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text> (дата звернення: 20.03.2026).

14. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року: Указ Президента України від 12.03.2021 № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text> (дата звернення: 20.03.2026).

15. Про затвердження плану заходів з відновлення освіти на деокупованих територіях на 2024-2027 роки : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 20.09.2024 № 897-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/897-2024-r#Text> (дата звернення: 20.03.2026).

## **Guida O. G., Kucheriavyi V. M., Holovchenko M. M. INFORMATION SECURITY FOR CHILDREN AND YOUTH AS A COMPONENT OF UKRAINE’S STATE REINTEGRATION POLICY**

*This article examines the issue of information security for children and youth as a key element of Ukraine’s state reintegration strategy amid full-scale Russian aggression and hybrid warfare. It emphasizes that the younger generation, as a strategic resource of the state, is becoming the primary target of modern information threats. It is demonstrated that the reintegration of children who have experienced occupation, deportation, or forced displacement involves not only physical return but also comprehensive recovery in cognitive, psychological, and sociocultural dimensions.*

*The paper analyzes the main information security risks facing children and adolescents, including hostile propaganda, ideological indoctrination, cyber-recruitment, the dissemination of harmful content, cyber-espionage, and manipulation on social media. The importance of media education, digital literacy, and critical thinking skills for ensuring the information resilience of children and adolescents is highlighted.*

*This article analyzes the legal framework governing state policy in the field of information security, specifically the provisions of Ukraine’s Information Security Strategy and measures aimed at reorganizing the educational process in territories liberated from occupation. It emphasizes the critical role of cooperation between state institutions, educational institutions, families, and law enforcement agencies in creating a secure information space. It identifies the priority of providing psychosocial support to children, improving digital literacy, and implementing initiatives for cognitive de-occupation.*

*It was concluded that the integration of information security tools into the state reintegration strategy is a decisive factor in restoring national identity, strengthening social resilience, and ensuring Ukraine’s national security.*

**Keywords:** *public administration, information security, cognitive de-occupation, reintegration of temporarily occupied territories, state information policy, education in wartime, information warfare, civil society, psychosocial rehabilitation, youth policy, cultural policy, decolonization, reintegration.*

Дата першого надходження статті до видання: 25.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 35:004.738.5(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/10>**Драган І. О.**<https://orcid.org/0000-0002-5716-1273>

Державний університет «Житомирська політехніка»

**Дацій Н. В.**<https://orcid.org/0000-0003-0640-6426>

Поліський національний університет

**Андріянов І. О.**<https://orcid.org/0009-0007-0850-5635>

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Сирота О. О.**<https://orsid.org/0009-0001-3278-1855>

Лицей № 243 м. Києва

## КОМУНІКАЦІЙНА ПАРАДИГМА В ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБ ЗВ'ЯЗКІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ФОРМУВАННЯ НОВОГО МЕДІАСЕРЕДОВИЩА: РЕГІОНАЛЬНИЙ ДОСВІД

У статті досліджено трансформацію комунікаційної діяльності служб зв'язків з громадськістю органів публічної влади в умовах формування нового медіасередовища. Обґрунтовано, що зміни комунікаційних процесів, які відбулися в Україні та світі за останні роки, мають глобальний характер і суттєво модифікували не лише швидкість доступу громадян до інформації, але й концепцію взаємодії влади та суспільства. Доведено, що в умовах становлення діалогової моделі комунікації органи влади потребують нових підходів до комунікаційної взаємодії, орієнтованих на максимальну відкритість, прозорість та оперативність.

Авторами визначено, що сучасне медіасередовище, яке базується на інтернет-технологіях, стає принципово новим чинником управлінського впливу на соціальні процеси. Горизонтальний вид комунікації починає переважати над традиційним для владних структур вертикальним, що вимагає від прес-служб органів влади особливої гнучкості та адаптивності. Розкрито зміст таких понять як «електронне врядування», «цифрова демократія», «електронна держава», «комп'ютерно-опосередкована комунікація» в контексті діяльності органів публічної влади.

На основі аналізу комунікаційної діяльності органів влади (на прикладі регіонального досвіду) виокремлено основні канали комунікації з громадянами: офіційні вебпортали, соціальні мережі, блоги перших осіб, електронні сервіси звернень громадян. Запропоновано авторську типологію форм комунікаційної роботи органів влади на регіональному рівні: усна комунікація (публічні виступи, прямі ефіри, брифінги), письмова комунікація (офіційні документи, прес-релізи, інформаційні повідомлення) та усно-письмова (цифрова) комунікація (публікації в соціальних мережах, коментарі, блоги).

У статті проаналізовано регіональний досвід впровадження технологій «Відкритого уряду» та порталів державних послуг. Виявлено тенденції адаптації регіональних органів влади до сучасного інформаційного простору та запитів громадян в умовах становлення громадянського суспільства. Доведено, що регіональні системи публічної служби активно модернізуються відповідно до інформаційних запитів своєї аудиторії, пропонуючи зручний перелік інтерактивних сервісів та легкі для сприйняття формати інформаційних повідомлень.

Запропоновано систему критеріїв оцінки ефективності діяльності спеціалістів зі зв'язків з громадськістю в регіональних органах влади та управління, а також основні інтернет-технології, спрямовані на підвищення якості послуг регіональних державних порталів. У висновках

*наголошено на необхідності подальшого вдосконалення комунікаційної діяльності органів влади з урахуванням специфіки нового медіасередовища та запитів громадянського суспільства.*

**Ключові слова:** державне управління, публічна влада, зв'язки з громадськістю, комунікаційна парадигма, нове медіасередовище, електронне врядування, регіональний розвиток, інформаційна політика.

**Постановка проблеми.** Зміни комунікаційних процесів, які відбулися в Україні та світі за останні роки, мають глобальний характер. Ці процеси значною мірою модифікували не лише швидкість доступу до інформації, яку запитують громадяни, але й суттєво змінили концепцію взаємодії влади та суспільства. Звертаючись із запитом необхідних даних до органу влади, громадянин повинен отримати якісний інформаційний продукт, який повністю відповідає його потребам. Від форми подання матеріалів комунікаційного повідомлення залежить те, наскільки лояльно будуть сприйняті трансльовані меседжі.

В умовах формування діалогової моделі взаємодії влади та громадськості потрібні нові інформаційні підходи до комунікаційної взаємодії. Це пов'язано з необхідністю переосмислення традиційної моделі комунікації органів влади з населенням стосовно умов нового медіасередовища. Формується потреба теоретичного обґрунтування сучасних підходів у роботі з вибудовування системи комунікаційної парадигми в діяльності служб зв'язків з громадськістю в органах влади та управління.

Становлення інформаційного суспільства передбачає, що з кожним днем інформація стає дедалі важливішим чинником розвитку суспільства. Сьогодні інформаційні матеріали задають вектор розвитку відкритості та ефективності роботи органів влади на місцевому, регіональному та загальнодержавному рівнях. Саме тому обрана для дослідження тема пов'язана з актуальною проблематикою науки державного управління, теорії зв'язків з громадськістю, електронного врядування та публічних комунікацій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження в рамках проблемного поля статті відображені як у працях загальнотеоретичного плану, так і в окремих вузькоспеціалізованих сучасних інноваційних роботах. У межах теми порушується широкий спектр комунікаційних питань, пов'язаних із взаємовідносинами держави та суспільства і перетворенням цих взаємодій в умовах нового медіасередовища. Сучасне інформаційне середовище стає принципово новим чинником управлінського впливу на соціальні процеси.

Устрій і специфіка комунікаційної роботи в системі публічної служби України та в її окремих регіонах відображені як у працях вітчизняних учених (В.А. Гевко, О.В. Васюхін, Н.Т. Гончарук, О.Ю. Оболенський, С.М. Серьогін), так й у роботах зарубіжних дослідників. Специфіку становлення регіональних служб зв'язків з громадськістю в органах влади аналізували О.М. Савінова, Є.Є. Семенов, Р.В. Скудняков. Аналіз комунікативного простору регіону крізь призму різних органів влади дозволяє побачити цілісну картину інформаційного простору конкретної території.

Питанням розвитку нового медіасередовища та ролі в цьому процесі інтернет-технологій присвячені роботи таких учених як Е. Тоффлер, Я.М. Засурський, М.Г. Шиліна, Т.Е. Грінберг, А.М. Чуміков та інші. Вони активно вивчають становлення медіалогії в комунікаційному полі країни. Відмінною характеристикою сучасного медіасередовища, що формується, є кардинальна зміна інформаційного простору, пов'язана з розвитком інтернет-технологій. Український сегмент інтернету серйозно змінює парадигми комунікації з громадянами, у результаті перед сучасними прес-службами органів влади та управління з'являються нові додаткові завдання та вимоги. Однак питання модифікації комунікаційної діяльності органів влади в умовах нового медіасередовища залишаються недостатньо дослідженими, особливо з урахуванням викликів воєнного стану в Україні.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є виявлення стану та рівня адаптації регіональних органів влади та управління до сучасного інформаційного простору і запитів громадян в умовах становлення громадянського суспільства, а також аналіз комунікаційної стратегії регіональних служб зв'язків з громадськістю.

**Виклад основного матеріалу.** У процесі дослідження авторами проаналізовано інформаційні ресурси, на яких регіональні органи влади розміщують інформаційний контент, розглянуто тенденції впровадження інформаційних систем у межах регіону з урахуванням транслювання результатів на широку аудиторію. З'ясовано, що органи влади як структури, які акумулюють навколо себе масу інформаційних повідомлень, є важливою частиною медіасередовища будь-якого регіону.

З урахуванням темпів розвитку сучасної техніки PR-підрозділ органу влади став мати справу вже не лише з конкретним об'єктом, але й із цілими комунікаційними системами. Глобальність мережі Інтернет стимулює фахівців зі зв'язків з громадськістю прораховувати свою інформаційну політику в рамках роботи нових комунікаційних систем. З'являється нова понятійна система в рамках комунікаційної роботи – це «комп'ютерно-опосередкована комунікація», «цифрова (дигітальна) демократія», «електронне врядування», «електронна держава», «електронне громадянство» та інші.

Залежно від характеру повідомлення, створеного офіційною структурою, цілей можна виокремити кілька видів комунікативного впливу в мережі Інтернет: G2C (Government-to-Citizen), G2B (Government-to-Business), G2G (Government-to-Government), G2E (Government-to-Employees). Опосередкований доступ громадян до інформації передбачає отримання цікавої інформації через інформаційні ресурси, які цілеспрямовано поширюються владою в ході реалізації принципу гласності. Широка соціальна база контактів органів влади вимагає серйозної кваліфікації, великого набору комунікативних інструментів і чітко опрацьованої стратегії роботи в межах професійної діяльності, що передбачає особливу постановку професійних цілей PR-фахівця.

У статті розкрито зміст і співвідношення різних видів комунікації в діяльності органів публічної влади. Усна комунікація передбачає живе спілкування громадян з політиками та представниками органів влади під час публічних виступів, прямих ефірів, брифінгів, прес-конференцій, публічних звітів, зустрічей з громадськістю, «гарячих ліній». Коментарі, інтерв'ю та цитати першої особи відображають напрям діяльності органу влади, формують імідж політика як ефективного управлінця, а також розкривають його принципи роботи. В умовах воєнного стану значення усної комунікації значно зросло: регулярні звернення перших осіб держави та регіонів стали важливим інструментом інформування населення та координації дій.

Письмова комунікація включає письмові текстові матеріали, типові для прес-служб органів влади: офіційні документи, прес-релізи, інформаційні повідомлення, відповіді на звернення громадян, аналітичні довідки, офіційні заяви. Цей вид комунікації присутній на офіційних порталах органів влади, з ним громадянин стикається найчастіше, оскільки це найбільш прийнята форма передачі традиційної текстової інформації. Пись-

мова комунікація забезпечує офіційність, документованість та юридичну значущість інформаційних матеріалів.

Усно-письмова (дигітальна, цифрова) комунікація переважно охоплює інформацію, яка транслюється за допомогою блогосфери та соціальних мереж. Характер цієї інформації ґрунтується на її емоційній основі. Однак навіть неофіційна форма подання інформації та особисте звернення першої особи до громадян у блогах і соціальних мережах не може розглядатися як повністю усна комунікація, оскільки тексти несуть у собі певні структурні особливості письмової форми мовлення. До цього виду комунікації також належать коментарі на офіційних сторінках, пости, твіти, повідомлення в месенджерах [1]. В умовах війни значення цифрової комунікації суттєво зросло: телеграм-канали, фейсбук-сторінки, вайбер-чати стали основними каналами оперативного інформування населення про безпекову ситуацію, роботу критичної інфраструктури, гуманітарну допомогу.

Особливістю сучасного інформаційного середовища, що базується на технологіях Інтернет, є його вплив на соціальну поведінку [2]. Для офіційних органів влади характерними є такі моделі інтернет-присутності у форматі сайту-візитки, традиційного інтернет-порталу та порталу з елементами «електронного врядування», а також у вигляді офіційного блогу організації або її першої особи. Диференціація рівня доступу до інформаційних технологій у різних регіонах України впливає на затребуваність і розвиток сервісів електронного врядування.

У статті проаналізовано регіональний досвід комунікаційної діяльності органів влади (на прикладі одного з регіонів). Основним завданням інформаційної політики регіону є забезпечення реалізації конституційних прав громадян на доступ до інформації, створення умов для відкритого діалогу влади та суспільства, підвищення ефективності механізмів державного управління на основі створення спільної інформаційно-технологічної інфраструктури. Інтернет-комунікація відіграє одну з найважливіших ролей у рамках інформаційної політики органів влади [3, 4].

Кожен з офіційних сайтів регіону має власну систему пошуку, підбору та аналізу інформації. Важливу роль у доступі до інформації в мережі Інтернет починають відігравати мобільні версії сайтів, оскільки чималий обсяг трафіку споживається за допомогою мобільних пристроїв. Для мобільного застосування офіційного сайту важливо, щоб інформація була подана максимально інформативно, але в невеликому обсязі, важливою

є лаконічність подання інформаційних матеріалів. У цьому форматі легко сприймається візуальна інформація, таблиці та графіки.

У статті запропоновано систему критеріїв оцінки ефективності діяльності фахівців зі зв'язків з громадськістю в регіональних органах влади та управління. До основних критеріїв віднесено:

1. оперативність реагування на інформаційні запити громадян та ЗМІ;
2. якість та повнота інформаційних матеріалів, що надаються;
3. рівень задоволеності громадян комунікаційною взаємодією з органами влади;
4. ступінь використання сучасних інтернет-технологій у комунікаційній діяльності;
5. ефективність антикризової комунікації;
6. рівень довіри громадськості до органу влади;
7. динаміка позитивного іміджу органу влади в медіапросторі.

Основні інтернет-технології, спрямовані на підвищення якості послуг регіональних державних порталів, включають: впровадження єдиного порталу державних послуг з персоналізованим кабінетом громадянина; розвиток мобільних застосунків органів влади; використання технологій штучного інтелекту для обробки звернень громадян; забезпечення безперебійної роботи офіційних сайтів під час кібератак; створення інтерактивних карт та візуалізації даних; інтеграцію з системами електронного документообігу; забезпечення доступності сайтів для осіб з інвалідністю [5, 6].

На сучасному етапі розвитку рівня публічної комунікації служби зв'язків з громадськістю набули статусу відділів першочергового значення в органах влади [7, 8]. Сьогодні служба зв'язків з громадськістю є невід'ємною частиною державних організацій різного рівня. Не можна забувати, що інтернет-публічність покладає на перших осіб офіційних структур та їхні прес-служби додаткову відповідальність. Ведення першими особами особистих блогів і профілів у соціальних мережах може дати як позитивний результат, так і створити певні іміджеві втрати. Журналісти, соціологи, політологи активно відстежують зростання та падіння популярності перших осіб залежно від подій, що відбуваються.

Службам зв'язків з громадськістю слід адаптувати інформаційні матеріали залежно від форми комунікації (усна, письмова та усно-письмова). Матеріал, який готується в межах конкретного каналу комунікації, повинен мати набір специфічних характеристик і визначений формат подання матеріалів. Інтернет став абсолютно новим полем

для здійснення комунікаційної роботи органів влади з аудиторією. Перед політиками стоять комунікаційні, аналітичні та дослідницькі завдання. Нове інформаційне середовище вимагає від офіційних служб зв'язків з громадськістю особливої гнучкості та миттєвої реакції на зміну інформаційного поля з питань, які зачіпають різні сторони життя громадян. PR-підрозділ органу влади повинен враховувати інформаційний контекст конкретного регіону.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки та пропозиції:

1. Мережа Інтернет стає одним з основних полів діяльності в роботі PR-служб в органах влади. Без знання специфічних особливостей сучасного інформаційного середовища PR-фахівець не зможе створити достатньо ефективної системи роботи з громадянами. Умови воєнного стану ще більше актуалізують цю вимогу, оскільки швидкість та достовірність інформації стають питаннями національної безпеки.

2. Регіональні системи публічної служби та органи влади активно адаптуються та модернізуються відповідно до інформаційних запитів своєї аудиторії, пропонуючи їй зручний перелік інтерактивних сервісів і легкі для сприйняття формати інформаційних повідомлень.

3. В умовах нового медіасередовища відбувається зміна комунікаційної парадигми органів влади. Комунікаційні процеси видозмінюються слідом за конкретними медійними технологіями та новими вподобаннями аудиторії. Горизонтальний вид комунікації починає переважати над вертикальним, що вимагає від прес-служб особливої гнучкості та діалоговості.

4. Служби зв'язків з громадськістю в регіональних органах влади враховують усі види взаємодії з громадянами в умовах нового медіасередовища: усний, письмовий та усно-письмовий види комунікації з аудиторією. Необхідно відзначити, що навіть елементи усно-письмового виду комунікації, специфіка якого ще недостатньо вивчена, присутні в комунікаційній роботі досліджуваних органів влади.

5. Запропонована система критеріїв оцінки ефективності діяльності PR-фахівців та основні інтернет-технології підвищення якості державних порталів можуть бути використані в практичній діяльності органів публічної влади всіх рівнів.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в аналізі трансформації комунікаційної діяльності органів влади в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови, а також у розробці моделей ефективної антикризової комунікації в гібридних інформаційних середовищах.

## Список літератури:

1. Агафонова Н.О. Сутність зв'язків з громадськістю у системі публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2018. № 1. С. 10–31.
2. Балабанова Л.В., Савельєва К.В. Паблік рилейшнз : навчальний посібник. Київ : Професіонал, 2008. 528 с.
3. Гончарук Н. Т. Комунікаційна діяльність органів публічної влади: теоретико-методологічні засади. Київ : НАДУ, 2023. 268 с.
4. Державне управління: проблеми адміністративно-правової теорії та практики / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. Київ : Факт, 2003. 384 с.
5. Драгомирецька Н.М., Кандагура К.С., Букач А.В. Комунікативна діяльність у державному управлінні : навчальний посібник. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 180 с.
6. Коврига О.С. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2020. № 2. 4 Том 31 (70). С. 109–114.
7. Оболенський О. Ю. Електронне врядування в системі публічної служби України. Харків : ХНЕУ, 2024. 244 с.
8. Серьогін С. М. Регіональна інформаційна політика: механізми формування та реалізації. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2022. 312 с.

**Dragan I. O., Datsii N. V., Andriianov I. O., Syrota O. O. COMMUNICATION PARADIGM IN THE ACTIVITIES OF PUBLIC RELATIONS SERVICES OF PUBLIC AUTHORITIES IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF A NEW MEDIA ENVIRONMENT: REGIONAL EXPERIENCE**

*The article examines the transformation of the communication activities of public relations services of public authorities in the context of the formation of a new media environment. It is substantiated that the changes in communication processes that have occurred in Ukraine and the world in recent years are global in nature and have significantly modified not only the speed of citizens' access to information, but also the concept of interaction between government and society. It is proven that in the context of the formation of a dialogical model of communication, public authorities need new approaches to communication interaction focused on maximum openness, transparency, and efficiency.*

*The authors determine that the modern media environment based on Internet technologies is becoming a fundamentally new factor of managerial influence on social processes. The horizontal type of communication begins to prevail over the vertical type traditional for government structures, which requires special flexibility and adaptability from the press services of public authorities. The content of such concepts as "e-governance", "digital democracy", "e-state", "computer-mediated communication" in the context of the activities of public authorities is revealed.*

*Based on the analysis of the communication activities of public authorities (on the example of regional experience), the main channels of communication with citizens are identified: official web portals, social networks, blogs of first persons, electronic services for citizens' appeals. The author's typology of forms of communication work of public authorities at the regional level is proposed: oral communication (public speeches, live broadcasts, briefings), written communication (official documents, press releases, information messages) and oral-written (digital) communication (publications in social networks, comments, blogs).*

*The article analyzes the regional experience of implementing "Open Government" technologies and public service portals. Trends in the adaptation of regional public authorities to the modern information space and the needs of citizens in the context of the formation of civil society are identified. It is proven that regional public service systems are actively modernized in accordance with the information needs of their audience, offering a convenient list of interactive services and easy-to-perceive formats of information messages.*

*A system of criteria for evaluating the effectiveness of the activities of public relations specialists in regional public authorities and management is proposed, as well as the main Internet technologies aimed at improving the quality of services of regional state portals. The conclusions emphasize the need for further improvement of the communication activities of public authorities taking into account the specifics of the new media environment and the needs of civil society.*

**Keywords:** public administration, public authority, public relations, communication paradigm, new media environment, e-governance, regional development, information policy.

Дата першого надходження статті до видання: 12.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 349.3(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/11>

**Іванов А. В.**

<https://orcid.org/0000-0002-8380-691X>

Академія праці, соціальних відносин і туризму

## НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УКРАЇНІ

*Стаття присвячена розкриттю нормативно-правового регулювання державного управління у сфері забезпечення соціальної безпеки в Україні. Загальновідомо, що на даний час глобалізація, економічна нестабільність та війни створюють критичні ризики для соціальної захищеності людей. Затяжна війна та економічна нестабільність в нашій державі суттєво актуалізують питання зміцнення соціальної безпеки. Як комплексна категорія, соціальна безпека включає в себе економічні, соціокультурні та екологічні чинники розвитку держави. Її роль як складового елемента національної безпеки підтверджується міжнародними нормами, що акцентують на захисті індивідуальних свобод та справедливому розподілі благ. Соціальна безпека лежить в основі стабільності держави, оскільки вона визначає рівень захищеності надзвичайно важливих інтересів людини та суспільства від внутрішніх і зовнішніх загроз. Ефективність державного управління у цій сфері прямо залежить від якості нормативно-правової бази, яка має не лише декларувати права громадян, але й створювати ефективні механізми їх реалізації. Попри наявність розгалуженого законодавства в Україні, реальний захист соціальних прав неодноразово гальмується через значні правові прогалини та недосконалі механізми їх реалізації. Тому необхідність адаптації вітчизняного законодавства до міжнародних стандартів та виклики воєнного стану вимагають переосмислення існуючих підходів до нормативно-правового регулювання соціальної безпеки.*

*Наведено еволюцію нормативно-правового регулювання державного управління у сфері соціальної безпеки України, яка відображає складну трансформацію від постсоціалістичних стандартів до сучасних цифрових та євроінтеграційних підходів. Наведено систему нормативно-правового забезпечення соціальної безпеки в Україні. Встановлено, що нормативна база є доволі об'ємною, вона водночас демонструє певну неузгодженість між рівнями. Зокрема, спостерігається тенденція до надмірної деталізації соціальних відносин на підзаконному рівні (постанови Кабінету Міністрів України), що деколи призводить до звуження змісту та обсягу прав, закріплених на законодавчому та конституційному рівнях. Окрім того, значний вплив міжнародного права та процес євроінтеграції вимагають не просто копіювання міжнародних норм, а їх глибокої адаптації до специфічних українських реалій.*

**Ключові слова:** державне управління, соціальна безпека, забезпечення соціальної безпеки, нормативно-правове регулювання, війна.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день дослідження нормативно-правового регулювання державного управління у сфері забезпечення соціальної безпеки в Україні набуває виняткової актуальності, що зумовлено глибокими трансформаційними змінами в сфері суспільних відносин та новими викликами, з якими зіткнулася наша держава. Соціальна безпека в сучасних умовах є не просто складовою національної безпеки, а ключовим показником життєздатності державного механізму. Успішність державного

управління у даній сфері безпосередньо залежить від якості правового забезпечення, що має оперативно реагувати на такі загрози, як масове внутрішнє переміщення населення, зростання рівня бідності, безробіття та необхідність реабілітації ветеранів і постраждалих від бойових дій. Попри наявність значної кількості нормативно-правових актів, вітчизняна правова база часто характеризується фрагментарністю, наявністю колізій та відсутністю єдиного концептуального підходу до розуміння соціальної безпеки як цілісного об'єкта



управління. Особливої уваги потребує питання адаптації українського законодавства до вимог Європейського Союзу, що передбачає перехід до системи, заснованої на соціальному інвестуванні та субсидіарності. Крім того, воєнний стан вимагає від держави швидкого впровадження особливих правових режимів управління ресурсами, що робить надзвичайно важливим аналіз ефективності існуючих норм та пошук нових законодавчих рішень для мінімізації соціальних ризиків. Таким чином, наукове переосмислення теоретико-правових засад та практичних аспектів регулювання соціальної безпеки є необхідною умовою для формування стійкої моделі державного управління, здатної гарантувати соціальний захист та стабільність у поствоєнний період.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дану проблематику досліджували такі науковці як К. Бондаревська, Н. Пушак, В. Рис, О. Семків, О. Сидорчук, І. Синишин, А. Скупейко, О. Трефаненко, О. Хандій та інші. Попри активне оновлення нормативної бази протягом останніх років, поза увагою науковців залишається низка критичних питань, зокрема відсутність єдиної концепції соціальної безпеки (у законодавстві України досі не закріплено визначення «соціальної безпеки»), декларативність механізмів реалізації прав через брак чітких організаційно-правових та фінансових механізмів їх втілення, інституційні конфлікти та розмитість повноважень, правова невизначеність у поствоєнному прогнозуванні, прогалини у цифровізації та захисті даних. Все вище наведене зумовлює необхідність проведення даного дослідження для розробки цілісної моделі нормативно-правового регулювання, здатної забезпечити соціальну стійкість держави.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття нормативно-правового регулювання державного управління у сфері забезпечення соціальної безпеки в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Провівши критичний аналіз наукових джерел, можна дійти висновку, що соціальна безпека вважається динамічним станом стабільності суспільства, що гарантується державою через систему правових та інституційних механізмів. У сучасній науковій думці соціальна безпека виступає фундаментальною категорією національної безпеки, оскільки вона охоплює захист базових потреб людини. Державне управління в даній сфері спрямоване на мінімізацію соціальної напруги та недопущення деградації людського капіталу. Об'єктом управління при цьому постають не лише окремі

соціальні групи, а й уся сукупність суспільних відносин, що виникають у процесі розподілу національного доходу та надання соціальних благ. Правове підґрунтя цього процесу базується на принципах верховенства права, соціальної справедливості та солідарності, що дозволяє державі виступати гарантом стабільності навіть у кризові періоди.

Нормативно-правове забезпечення є «основою забезпечення соціальної безпеки і включає Конституцію України, систему законів України у сфері соціальної та економічної політики, регулювання громадської діяльності та державної екологічної політики, укази, розпорядження, постанови, накази та інші нормативно-правові акти, Стратегії, Концепції, програми, Плани дій та заходів, які визначають державні соціальні стандарти і нормативи». При цьому «нормативно-правове забезпечення соціальної безпеки ґрунтується на повазі до норм і принципів міжнародного права, враховує реформи, передбачені Угодою про асоціацію між Україною та ЄС, міжнародними договорами та соціальні стандарти, визначені Законодавством ЄС» [1, с. 89].

Еволюція нормативно-правового регулювання державного управління у сфері соціальної безпеки України пройшла шлях від успадкованої радянської моделі до формування сучасної євроінтеграційної системи. Цей процес можна розділити на кілька ключових етапів:

Етап 1. Формування основ незалежної соціальної політики (1991-1999 рр.). Даний період характеризується переходом від радянського «соціального забезпечення» до ринкових засад соціального захисту. Протягом даних років було прийнято такі ключові акти: Закон «Про зайнятість населення» (1991 р.), Закон «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні» (1991 р.) [5] та прийняття Конституції України (1996 р.) [2]. Саме Конституція України декларує Україну як соціальну державу, покладаючи на органи влади обов'язок забезпечувати право на достатній життєвий рівень. Відтак, головна особливість даного етапу полягає у легалізації понять «безробітний» та «інвалідність» за міжнародними стандартами, а також у закладенні конституційних гарантій на достатній життєвий рівень.

Етап 2. Розбудова системи соціального страхування (2000–2013 рр.). Даний період зосереджений на запровадженні страхових принципів та розмежуванні видів допомоги. Протягом даних років було прийнято такі ключові акти: Закон «Про загальнообов'язкове державне пенсійне

страхування» (2003 р.) [4] та Закон «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» (2000 р.) [3]. Головна особливість даного етапу полягає у створенні страхових фондів, спробі стабілізувати пенсійну систему, а також у початку активної розробки стратегій подолання бідності.

Етап 3. Реформування в умовах євроінтеграції та децентралізації (2014-2021 рр.). Протягом даного періоду вектор управління зміщується на наближення до європейських стандартів та передачу повноважень громадам. Протягом даних років було прийнято такі ключові акти: Угода про асоціацію з ЄС (2014 р.) [9], Закон «Про соціальні послуги» (2019 р.) [6]. Головна особливість даного етапу полягає у розподілі функцій між державою та органами місцевого самоврядування, запровадженні принципу адресності, а також у розробці перших концепцій Соціального кодексу.

Етап 4. Адаптація до викликів війни та цифровізація (2022 р. – до сьогодні). Сучасний етап спрямований на оперативне реагування на загрози національній безпеці та переведення послуг в онлайн. Протягом даних років було ухвалено чимало Постанов Кабінету Міністрів України щодо підтримки внутрішніх переселенців, ветеранів та впровадження платформи «Дія». Головна особливість даного етапу полягає у використанні Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС), а також пріоритетності прав військовослужбовців та сімей загиблих. Ще однією особливістю сучасного етапу є домінування підзаконного нормативно-правового регулювання, зокрема постанов Кабінету Міністрів України, які в умовах воєнного стану стали основним інструментом оперативної корекції соціальної політики. Окремим вектором розвитку є імплементація норм міжнародного права, зокрема Європейської соціальної хартії та Регламентів ЄС, що вимагає від українського законодавця гармонізації внутрішніх норм із принципами субсидіарності та адресності. Така багатовекторність системи створює як можливості для гнучкого управління, так і ризики правових колізій, що потребує подальшої систематизації та можливої кодифікації законодавства у формі Соціального кодексу.

Таким чином, еволюція нормативно-правового регулювання державного управління у сфері соціальної безпеки України відображає складну трансформацію від постсоціалістичних стандартів до сучасних цифрових та євроінтеграційних підходів. На даний час еволюція законодавства прямує до кодифікації норм у формі Соціального кодексу

України, що має остаточно усунути накопичені колізії та створити прозору модель соціальної стійкості держави.

Законодавче забезпечення державного регулювання соціальної безпеки включає закони України у сфері національної безпеки, праці, соціальної, економічної та екологічної політики: Закон України «Про національну безпеку України», Закон України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики»; Кодекс законів про працю України, закони України «Про оплату праці», «Про охорону праці», «Про зайнятість населення»; Закон України «Про прожитковий мінімум», Основи законодавства України про загальнообов'язкове державне соціальне страхування, Закон України «Про соціальні послуги»; Податковий кодекс України, Господарський кодекс України, Закон України «Про охорону навколишнього природного середовища», Кодекс цивільного захисту України, Закон України «Про оцінку впливу на довкілля» та ін. Проте, соціальна безпека в системі державного управління залишилася декларованою у законодавстві про соціальну безпеку, а на практиці – несформованою та нереалізованою. При посиленні економічної, зовнішньої – та внутрішньополітичної нестабільності в Україні, значному впливі внутрішніх і зовнішніх загроз на національну і соціальну безпеку різко зростає запит на прийняття і реалізацію заходів задля стабілізації ситуації і виходу України на траєкторію відновлення і розвитку [7, с. 159–160].

Правове забезпечення соціальної безпеки в Україні ґрунтується на положеннях Конституції України, яка закріплює соціальну спрямованість держави та визначає соціальні права громадян. Відповідно до статті 46 Конституції, кожен громадянин має право на соціальний захист, що включає право на забезпечення у випадку безробіття, хвороби, інвалідності, втрати годувальника, старості та в інших випадках, передбачених законом. Цей принцип визначає обов'язок держави забезпечувати умови для реалізації права на соціальний захист та формування ефективної системи соціальної безпеки. Значну роль у правовому забезпеченні соціальної безпеки відіграють закони України, зокрема Закон «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування», Закон «Про пенсійне забезпечення», Закон «Про соціальні послуги», Закон «Про державну допомогу сім'ям з дітьми», Закон «Про зайнятість населення» та інші нормативно-правові акти, які регламентують різні аспекти соціального захисту. Важливим елементом забезпе-

чення соціальної безпеки є також акти Кабінету Міністрів України та інших органів виконавчої влади, які встановлюють механізми реалізації соціальних програм та забезпечують координацію діяльності органів влади у сфері соціального захисту [8, с. 384].

Дослідження нормативно-правового забезпечення, що регулює питання соціальної безпеки в Україні, дає змогу стверджувати про його складну багатовекторну природу. Державне управління у цій сфері спирається на розгалужену мережу актів, які мають різну юридичну силу та сферу застосування. Для системного розуміння того, як розподіляються регуляторні функції між різними джерелами права, доцільно класифікувати їх за рівнями, див. табл. 1.

Аналіз даних у табл. 1. свідчить про те, що хоча нормативна база є доволі об'ємною, вона водночас демонструє певну неузгодженість між рівнями. Зокрема, спостерігається тенденція до надмірної деталізації соціальних відносин на підзаконному рівні (постанови Кабінету Міністрів України), що деколи призводить до звуження змісту та обсягу прав, закріплених на законодавчому та конституційному рівнях. Окрім того, значний вплив міжнародного права та процес євроінтеграції вимагають не просто копіювання міжнародних норм, а їх глибокої адаптації до специфічних українських реалій.

Важливою проблемою, яку наочно відображає системний аналіз цих актів, є відсутність єдиного уніфікованого кодифікованого акту. Велика кількість законів та підзаконних актів створює ризики дублювання функцій органів влади та ускладнює доступ громадян до отримання соціальної допомоги. Саме тому актуальним завданням державного управління залишається не лише розширення нормативної бази, а її якісна систематизація, що дозволила б забезпечити прозорість та ефективність усієї системи соціальної безпеки України.

Крім цього, основним викликом для державного управління стала необхідність швидкої адаптації правових механізмів до потреб внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та постраждалого цивільного населення. На практиці це виявилось через цифровізацію соціальної сфери, зокрема впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС) та розширення функціоналу порталу «Дія», що дозволило автоматизувати призначення допомоги та знизити корупційні ризики. Проте залишається невирішеною проблема невідповідності між задекларованими законодавством пільгами та реальними фінансовими можливостями держави, що породжує численні судові спори. Окрім цього, спостерігається інституційна розпорошеність функцій між органами виконавчої влади та місцевим самоврядуванням, що в умовах децентралізації іноді призводить до зниження якості соціальних послуг на місцях. Подальше вдосконалення управління потребує переходу до активної соціальної підтримки, що передбачає стимулювання самозайнятості та реінтеграцію вразливих верств населення у трудовий процес.

**Висновки.** Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що нормативно-правове регулювання державного управління у сфері забезпечення соціальної безпеки в Україні є складним та динамічним процесом, який зараз стикається з низкою системних проблем. Соціальна безпека була і залишається стратегічним пріоритетом державного управління, виступаючи головним показником стійкості національної безпеки в умовах воєнного стану. Аналіз чинної нормативної бази продемонстрував її багаторівневу структуру, де поруч із засадничими конституційними нормами функціонує чимало підзаконних актів, що забезпечують оперативність управлінських рішень. Проте подібна модель управління виявляє певну розбалансованість, оскільки над-

Таблиця 1

**Система нормативно-правового забезпечення соціальної безпеки в Україні**

Рівень регулювання	Основні нормативні акти	Функціональне призначення
Конституційний	Конституція України	Закріплення статусу соціальної держави та базових прав громадян
Законодавчий	Закони України «Про національну безпеку», «Про соціальні послуги»	Визначення стратегічних цілей, видів допомоги та правового статусу суб'єктів
Підзаконний	Постанови Кабінету Міністрів України, Накази Міністерства соціальної політики, сім'ї та єдності України	Оперативне регулювання механізмів виплат, порядків та регламентів надання послуг
Міжнародний	Європейська соціальна хартія, Угода про асоціацію з ЄС	Встановлення мінімальних стандартів якості життя та орієнтирів для реформ

Джерело: складено автором

мірна деталізація соціальних відносин на рівні постанов уряду іноді призводить до декларативності законодавчих гарантій та виникнення правових колізій. Ключовою проблемою залишається фрагментарність законодавства, що суттєво ускладнює реалізацію прав громадян, особливо таких вразливих категорій, як внутрішньо переміщені особи та ветерани. Водночас цифрова трансформація та впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери відкривають нові можливості для підвищення прозорості та ефективності державного управління, хоча й потребують чіткішого правового врегулювання питань

кібербезпеки та статусу цифрових сервісів. Перспективи удосконалення галузі лежать у площині кодифікації соціального законодавства та розробки єдиного Соціального кодексу України, що дозволить уніфікувати підходи до надання допомоги та усунути інституційну розпорошеність функцій органів влади. Тільки через гармонізацію вітчизняних норм із європейськими стандартами, зокрема принципами Європейської соціальної хартії, Україна зможе побудувати стійку модель соціальної безпеки, здатну не лише реагувати на кризи, але й забезпечувати стабільний людський розвиток у поствоєнний період.

### Список літератури:

1. Бондаревська К. В. Нормативно-правове забезпечення соціальної безпеки в Україні та світі. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. Випуск 3. С. 89. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2022-3-13>.
2. Конституція України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
3. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 5 жовтня 2000 р. № 2017-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text>.
4. Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування: Закон України від 9 липня 2003 р. № 1058-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1058-15#Text>.
5. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21 березня 1991 р. № 875-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text>.
6. Про соціальні послуги: Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>.
7. Сидорчук О. Г., Хандій О. О. Інституційне забезпечення державного регулювання соціальної безпеки. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 1 (55). С. 157–163. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1\(55\)-157-163](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-1(55)-157-163).
8. Скупейко А. В., Синишин І. П., Пушак Н. В., Рис В. С., Семків О. А., Трефаненко О. С. Правове забезпечення соціальної безпеки в контексті сталого розвитку. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2024. № 41. С. 381–386. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.13823792>.
9. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27 червня 2014 р. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text).

### Ivanov A. V. REGULATORY AND LEGAL REGULATION OF STATE ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF PROVISION OF SOCIAL SECURITY IN UKRAINE

*The article is devoted to the disclosure of regulatory and legal regulation of state administration in the sphere of ensuring social security in Ukraine. It is well known that currently globalization, economic instability and wars create critical risks for the social security of people. The protracted war and economic instability in our state significantly actualize the issue of strengthening social security. As a complex category, social security includes economic, socio-cultural and environmental factors of state development. Its role as a component of national security is confirmed by international norms that emphasize the protection of individual freedoms and fair distribution of benefits. Social security is the basis of state stability, since it determines the level of protection of extremely important interests of man and society from internal and external threats. The effectiveness of public administration in this area directly depends on the quality of the regulatory framework, which should not only declare the rights of citizens, but also create effective mechanisms for their implementation. Despite the presence of extensive legislation in Ukraine, the real protection of social rights is repeatedly hampered by significant legal gaps and imperfect mechanisms for their implementation. Therefore, the need to adapt domestic legislation to international standards and the challenges of martial law require a rethinking of existing approaches to the regulatory and legal regulation of social security. The evolution of regulatory and*

*legal regulation of public administration in the field of social security in Ukraine is presented, which reflects a complex transformation from post-socialist standards to modern digital and European integration approaches. The system of regulatory and legal support for social security in Ukraine is presented. It is established that the regulatory framework is quite voluminous, but at the same time it demonstrates a certain inconsistency between levels. In particular, there is a tendency towards excessive detailing of social relations at the sub-legal level (resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine), which sometimes leads to a narrowing of the content and scope of rights enshrined at the legislative and constitutional levels. In addition, the significant influence of international law and the process of European integration require not just copying international norms, but their deep adaptation to specific Ukrainian realities.*

**Keywords:** *public administration, social security, ensuring social security, regulatory and legal regulation, war.*

Дата першого надходження статті до видання: 12.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Юффе М. В.**

<https://orcid.org/0009-0000-0579-5517>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

## ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК КЛЮЧОВА КОМПЕТЕНЦІЯ КЕРІВНИКА-ЛІДЕРА У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Стаття присвячена розкриттю емоційного інтелекту як ключової компетенції керівника-лідера у сфері публічного управління. У сучасних мінливих умовах важливо мати інструменти, які захищають працівників від стресу та допомагають зберегти їхній професійний потенціал. Сприятливі умови праці, розвинена система соціального забезпечення та наявність можливостей для професійного зростання виступають основними стимулами стабілізації трудових відносин. Історично в Україні склалося чітке розмежування умов праці в бізнесі та державних структурах. Останні традиційно вважалися зоною особливих прав та високого соціального захисту, що фактично дистанціювало державних службовців від решти суспільства. На даний час Україна трансформує державне управління у відкриту систему публічного врядування, де влада є лише інструментом у руках народу для досягнення спільних цілей. Ця реформа фактично зрівнює статус держслужбовців із працівниками бізнес-сектору, висуваючи до них аналогічні вимоги та створюючи подібні умови праці.*

*В той же час в сучасних умовах динамічних змін, соціальної нестабільності та цифровізації державного сектору традиційних методів адміністрування стає недостатньо. Ефективність публічного управління сьогодні залежить не лише від професійних знань (hard skills) керівника, а й від його здатності до гнучкої комунікації, управління стресом та розуміння потреб підлеглих і громадян. При цьому емоційний інтелект стає фундаментом лідерства, що дозволяє приймати виважені рішення в умовах невизначеності та формувати високу організаційну культуру.*

*З'ясовано, що емоційний інтелект є фундаментальним чинником прийняття управлінських рішень та антикризового управління. Крім цього, емоційний інтелект відіграє вадливу роль у формуванні сучасної організаційної культури та управлінні людським капіталом. Наведено механізм впливу емоційного інтелекту на результативність публічного управління. Встановлено, що емоційний інтелект не є самоціллю, а виступає потужним каталізатором, який перетворює формальні повноваження керівника на реальний авторитет. У кінцевому підсумку це забезпечує стратегічну стійкість публічного управління та зміцнює суспільну довіру.*

**Ключові слова:** публічне управління, керівник-лідер, емоційний інтелект, компетенція лідера, управлінські процеси.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах глобальних трансформацій, зростаючої соціальної нестабільності та інтенсивної цифровізації державного сектору традиційні підходи до адміністрування, що базуються виключно на жорсткій ієрархії та формальних процедурах, стрімко втрачають свою ефективність. Сучасна парадигма публічного управління вимагає від керівника переходу до ролі адаптивного лідера, здатного працювати в умовах високої невизначеності та постійного стресу. За таких обставин професійні знання та технічні навички (hard skills) залишаються необхідним фундаментом, проте вони вже не можуть бути гарантією успішного управління складними людськими системами. На перший план виходить емоційний

інтелект як головна компетенція, що дозволяє керівнику не лише ідентифікувати та контролювати власні емоційні стани, але й глибоко розуміти психологічні потреби підлеглих і запити громадян.

Високий рівень емоційного інтелекту стає надзвичайно важливим для забезпечення національної стійкості та підтримки ментального здоров'я всередині державних колективів, особливо під час кризових ситуацій. Здатність лідера до емпатії та конструктивної комунікації дозволяє мінімізувати конфліктність, запобігати професійному вигоранню кадрів та створювати атмосферу довіри та психологічної безпеки. В той же час, у сфері публічного управління, де діяльність орієнтована на людиноцентричність, емоційна компетентність



керівника безпосередньо впливає на рівень задоволеності населення державними сервісами та формування позитивного іміджу органів влади. Таким чином, дослідження емоційного інтелекту як стратегічного інструменту лідерства є вкрай своєчасним, оскільки воно відкриває нові можливості для підвищення якості управлінських рішень та побудови сучасної та результативної системи державного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дану проблематику досліджували такі науковці як Ю. Бевзюк, М. Весоловська, В. Гоменюк, В. Карковська, І. Олійник, Т. Рєпнова та інші. Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, залишаються недостатньо вивченими механізми трансформації емоційних навичок у конкретні лідерські практики в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриттю емоційного інтелекту як ключової компетенції керівника-лідера у сфері публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Ефективність державного управління на даний час все частіше пов'язують із рівнем емоційної компетентності керівників. Окрім фахової підготовки, сучасний управлінець має володіти навичками емоційного менеджменту для підвищення якості взаємодії в публічній сфері. Водночас сучасна теорія публічного управління дедалі частіше спрямована на моделі «нового публічного лідерства», де особистісні якості керівника відіграють не меншу роль, ніж його фахова підготовка. У цьому контексті емоційний інтелект постає як багаторівнева система когнітивних та емоційних здібностей, що дозволяють ефективно опрацьовувати інформацію, яка міститься в емоціях. Емоційна компетентність лідера передбачає високий рівень самоусвідомлення та навички «соціальної навігації». Це дозволяє зберігати професійну об'єктивність і вибудовувати ефективну комунікацію з підлеглими та громадськістю. У сфері, де все базується

на людських контактах, емоційний інтелект стає тим фактором, що перетворює знання законів на реальну здатність вести людей за собою.

Як зазначає І. Олійник, емоційний інтелект є невід'ємною частиною сучасного лідерства, що має вирішальне значення в умовах високої невизначеності, складних змін і постійного технологічного прогресу. Потреба в розвитку емоційного інтелекту серед лідерів стає актуальною не тільки в контексті зростання організацій, але й як важливий фактор для підвищення адаптивності та стійкості перед зовнішніми і внутрішніми викликами. Високий рівень емоційного інтелекту у лідерів дозволяє їм не тільки ефективно керувати командами та сприяти оптимальному робочому клімату, але й оперативно реагувати на зміни та створювати організаційну культуру, що підтримує стійкість у кризових ситуаціях [4, с. 96–97]. У лідерських ролях емоційний інтелект часто виявляється більш критичним, оскільки лідери повинні вміти спілкуватися та ефективно керувати своїми членами команди. Ось чому ефективне лідерство виходить далеко за рамки високого рівня інтелекту та суто технічних навичок. Емоційно розвинений лідер має унікальне поєднання компетенцій та характеристик, що дозволяють йому керувати своєю командою та організацією з метою досягнення успіху [5, с. 224–225].

Відтак, вагомим чинником забезпечення результативності публічного управління в умовах кризових трансформацій виступає емоційний інтелект керівників. Емоційна зрілість лідера, що проявляється у здатності до самоконтролю та розпізнавання емоцій персоналу, є запорукою успішної комунікативної стратегії та прийняття раціональних управлінських рішень за умов дефіциту часу. Впровадження принципів емоційного інтелекту у практику публічного управління дозволяє мінімізувати конфліктність та посилити організаційну стійкість. Аналіз впливу ключових компонентів емоційного інтелекту на процеси управління в кризових умовах наведено в табл. 1

Таблиця 1

**Вплив емоційного інтелекту на управлінські процеси**

Аспекти емоційного інтелекту	Вплив на управління в кризових ситуаціях
Самосвідомість	Дозволяє керівнику розпізнавати свої емоції і контролювати їх вплив на прийняття рішень
Емоційна саморегуляція	Забезпечує здатність керівника залишатися спокійним і об'єктивним у стресових умовах
Мотивація	Сприяє підтриманню фокусу на довгострокових цілях, навіть у стресових обставинах
Емпатія	Допомагає керівнику розуміти емоційні потреби підлеглих, створюючи сприятливі умови
Соціальні навички	Покращують ефективність комунікації, знижують рівень конфліктності у команді

Джерело: [2]

Отже, реальне застосування навичок емоційного інтелекту безпосередньо впливає на прийняття управлінських рішень, що дозволяє компаніям швидше підлаштовуватися під кризові виклики. Зокрема, самоусвідомлення допомагає лідеру вчасно розпізнати свої емоції та вберегтися від необачних кроків, які в моменти криз зазвичай провокують конфлікти. Навички саморегуляції забезпечують когнітивну стійкість та об'єктивність управлінця. Водночас, мотиваційний аспект емоційного інтелекту виступає інструментом стабілізації емоційного фону організації, що дає змогу зберігати продуктивність персоналу в непередбачуваному середовищі. Впровадження емпатичного підходу в управління сприяє розпізнаванню психологічних потреб персоналу, що мінімізує ризики вигорання та покращує клімат в організації. Водночас соціальний інструментарій емоційного інтелекту забезпечує конструктивне розв'язання конфліктних ситуацій і стабілізацію комунікативних процесів, що критично необхідно для адаптації структури до кризових трансформацій.

У сфері державного управління, де керівники щоденно працюють під тиском, долаючи кризи, конфлікти, політичні виклики чи брак ресурсів, рівень емоційного інтелекту відіграє ключову роль у якості ухвалених рішень. Емоційно зрілий керівник здатний зберігати неупередженість навіть у стресових ситуаціях і приймати рішення, ґрунтуючись не на емоційному імпульсі, а на аналізі та принципах служіння суспільним інтересам. В українських реаліях роль емоційного інтелекту поступово набуває важливості в контексті державного управління. Отже, емоційний інтелект керівника є ключовим елементом успішного державного управління, яке залежить не лише від правильності ухвалених рішень, але й від їхньої ефективності з урахуванням людського фактору. Такий підхід дозволяє створювати реальні робочі рішення, які знаходять підтримку та довіру з боку колективу [3, с. 44–45].

Емоційний інтелект є складовою комплексу особистісних якостей публічного службовця, здатного до лідерства. Здатність до розуміння емоцій і здатність до керування емоціями спрямована на власні емоції службовця й емоції інших людей. Виділяють внутрішньо особистісний і міжособистісний емоційний інтелект публічного службовця, які хоча й припускають актуалізацію різних когнітивних процесів, але повинні бути взаємозалежні. Емоційний інтелект впливає на комунікативні процеси, більш чутливе суб'єкт – суб'єктне сприйняття із розумінням емоцій співрозмовника як сигнальної функції взаємодії, прояви різного ступеню модальності і спрямованості спілкування

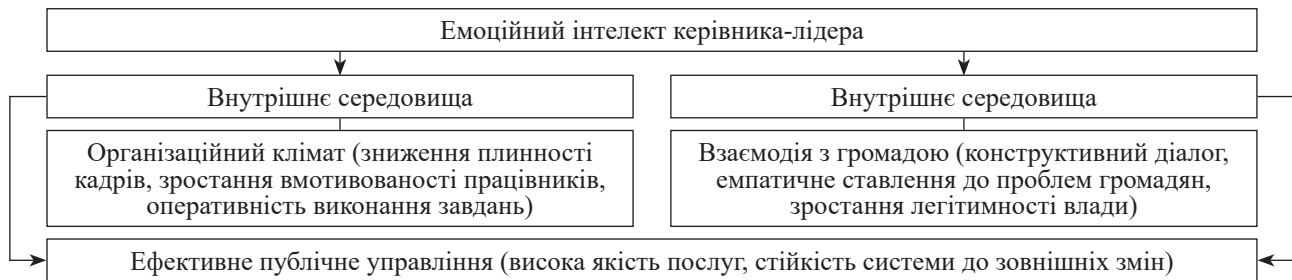
та характеризує особливості взаємодії особистості із зовнішнім середовищем. Роль спілкування у державній політиці є визначальною [6, с. 175].

Отже, можна дійти висновку, що емоційний інтелект є фундаментальним чинником прийняття управлінських рішень та антикризового управління. Керівник-лідер з високим рівнем емоційного інтелекту володіє здатністю до емоційної регуляції, що є надзвичайно важливим під час криз, коли паніка або гнів можуть призвести до фатальних помилок. Замість того, щоб реагувати імпульсивно на політичний тиск або суспільне невдоволення, такий лідер використовує свої емоції як додаткове джерело даних. Це дозволяє приймати рішення, які є не лише юридично грамотними, а й психологічно прийнятними для виконавців. Таким чином, емоційна компетентність дозволяє керівнику бачити ширшу перспективу та знаходити компроміси в умовах конфлікту інтересів, що є повсякденною реальністю публічного управління.

Крім цього, емоційний інтелект відіграє вадливу роль у формуванні сучасної організаційної культури та управлінні людським капіталом. Лідер з розвиненим емоційним інтелектом виступає своєрідним «архітектором» організаційної культури, створюючи середовище психологічної безпеки, де працівники не бояться виявляти ініціативу або повідомляти про помилки. Використовуючи навички соціального управління, такий керівник здатен вчасно ідентифікувати ознаки професійного вигорання підлеглих, що є надзвичайно актуальним для державних службовців у періоди інтенсивних реформ або воєнних викликів. Замість авторитарного контролю, такий лідер застосовує коучинговий підхід, надаючи конструктивний зворотний зв'язок, який мотивує, а не пригнічує.

Отже, в період змін емоційний інтелект лідера є не просто бажаною рисою, а й необхідною умовою ефективного управління. Емоційний інтелект забезпечує здатність до ефективної комунікації, встановлення надійних і щирих відносин з підлеглими, конструктивного вирішення конфліктів. Усі ці фактори безпосередньо визначають рівень залученості співробітників, їхню готовність до змін і загальну ефективність процесів трансформації. Чим краще розвинений емоційний інтелект лідера, тим вища ймовірність успішного впровадження змін, що забезпечує мінімальні втрати для організації та максимальну вигоду для її розвитку [1, с. 274].

Для системного розуміння того, як внутрішні психологічні ресурси керівника трансформуються у зовнішні показники ефективності державної інституції, необхідно розглянути емоційний інтелект як динамічний процес. В умовах публічної служби



**Рис. 1. Механізм впливу емоційного інтелекту на результативність публічного управління**

*Джерело: складено автором*

емоційний інтелект працює як «фільтр» та «підсилювач» управлінського впливу. Керівник, який володіє високим рівнем емоційної грамотності, створює навколо себе особливе поле взаємодії, де емоції не пригнічуються, а використовуються як ресурс для досягнення цілей. Цей процес має ієрархічну структуру (від особистісної основи лідера до формування стійкої організаційної системи, здатної адекватно реагувати на суспільні запити). Взаємозв'язок між розвиненим емоційним інтелектом керівника та кінцевими результатами діяльності органу публічної влади наведемо на рис. 1.

Отже, можна стверджувати, що емоційний інтелект керівника-лідера є «відправною точкою» для формування двох ключових векторів ефективності. Перший вектор (внутрішній) спрямований на мікроклімат організації. Через механізми «емоційного зараження» лідер транслює впевненість та спокій, що надзвичайно важливо для запобігання паніці та хаосу в періоди реформування або кризових ситуацій. Як результат, зростає залученість персоналу та знижується опір інноваціям. Другий вектор (зовнішній) визначає якість взаємодії з громадянами та іншими інституціями. У публічній сфері емпатія лідера перетворюється на здатність органу влади «чути» суспільство, що веде до підвищення людиноцентричності послуг. Таким чином, емоційний інтелект не є самоціллю, а виступає потужним каталізатором, який перетворює формальні повноваження керівника на реальний авторитет. У кінцевому підсумку це забезпечує стратегічну стійкість публічного управління та зміцнює суспільну довіру.

Водночас визнання емоційного інтелекту головною компетенцією вимагає перегляду підходів до професійного навчання та відбору кадрів у державному секторі. Розвиток емоційного інтелекту є тривалим процесом самовдосконалення, що має включати впровадження спеціалізованих тренінгових програм, спрямованих на розвиток навичок стресостійкості, ненасильницького спілкування та медіації. Важливим аспектом є інтеграція показників емоційної компетентності в систему оцінювання

результативності керівників, оскільки здатність утримувати команду та формувати позитивний клімат є таким же важливим результатом, як і виконання планових показників. Сучасна кадрова політика в публічній сфері має заохочувати лідерів до безперервного розвитку соціальних навичок. Тільки через підвищення «емоційної грамотності» керівної ланки можна досягти стратегічної мети, яка полягає у створенні гнучкої та високоефективної системи державного управління, здатної адекватно відповідати на складні виклики сучасності.

**Висновки.** Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що в сучасній парадигмі публічного управління емоційний інтелект остаточно трансформувалася з допоміжної особистісної якості у фундаментальну професійну компетенцію керівника-лідера. Узагальнення теоретичних засад дозволяє констатувати, що традиційні моделі адміністративного управління, засновані на суворій раціональності та ієрархічному контролі, виявляються малоефективними в умовах постійної турбулентності, соціальної напруги та необхідності швидкої адаптації до змін. Натомість лідерство, що базується на високому рівні емоційної компетентності, забезпечує гнучкість управління та здатність органу влади функціонувати як жива, людиноцентрична система.

Аналіз структури емоційного інтелекту показав, що його ключові компоненти (самоусвідомлення, саморегуляція, емпатія та управління відносинами) є нерозривно пов'язаними з якістю прийняття управлінських рішень. Керівник із розвиненим емоційним інтелектом здатний мінімізувати вплив стресогенних факторів, уникати когнітивних упереджень та зберігати конструктивність у критичних ситуаціях. Це створює надійний фундамент для антикризового управління, де здатність лідера зберігати емоційну рівновагу стає запобіжником від організаційного хаосу та професійного вигорання команди. Особливого значення емоційний інтелект набуває у сфері формування організаційної культури та взаємодії з громадськістю. Встановлено, що емпатичне лідерство безпосередньо залежить від рівня довіри всере-

дині колективу та легітимності дій влади. Впровадження принципів емоційного інтелекту в практику публічного управління дозволяє змінити вектор взаємодії з громадянами, що є надзвичайно важливим для демократичного розвитку держави. Таким чином,

розвиток емоційної грамотності управлінців має стати стратегічним пріоритетом кадрової політики, оскільки саме емоційний інтелект є тим інструментом, який забезпечує ефективність, стабільність та високу якість державних сервісів.

#### Список літератури:

1. Бевзюк Ю. О. Роль емоційного інтелекту лідера у впровадженні змін. Механізми забезпечення сталого розвитку економіки: проблеми, перспективи, міжнародний досвід: матеріали VI Міжнар. наук.-практ. конф., 10 жовтня 2025 р. Харків, 2025. 274–275.
2. Весоловська М., Карковська В. Емоційний інтелект як ключовий фактор ефективного управління в умовах змін: адаптація та забезпечення стійкості організацій. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 29. С. 302–319. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11\(29\)-302-319](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-11(29)-302-319).
3. Гоменюк В. С. Дослідження емоційного інтелекту керівника як фактору ефективності державно-управлінських рішень. Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття: збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції, 11–12 грудня 2025 року. Житомир: Житомирська політехніка, 2025. С. 42–45.
4. Олійник І. В. Емоційний інтелект як ключова компетенція сучасного лідера. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2025. Випуск 1 (115). С. 92–99. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2025-1-13>.
5. Олійник І. В. Роль емоційного інтелекту в ефективному лідерстві. *Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка*. 2023. Випуск 16. С. 222–228. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2023.16.29>.
6. Репнова Т. П. Емоційний інтелект у становленні професійно-особистісних компетенцій лідерів публічної служби. *Збірник наукових праць РДГУ*. 2021. Випуск 16. С. 173–179. DOI: <https://doi.org/10.35619/praprv.v1i16.225>.

#### Ioffe M. V. EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A KEY COMPETENCY OF A LEADER IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION

*The article is devoted to revealing emotional intelligence as a key competency of a leader in the field of public administration. In today's changing conditions, it is important to have tools that protect employees from stress and help preserve their professional potential. Favorable working conditions, a developed social security system and the availability of opportunities for professional growth are the main incentives for stabilizing labor relations. Historically, Ukraine has had a clear demarcation of working conditions in business and state structures. The latter were traditionally considered a zone of special rights and high social protection, which actually distanced civil servants from the rest of society. Currently, Ukraine is transforming public administration into an open system of public governance, where power is only a tool in the hands of the people to achieve common goals. This reform actually equalizes the status of civil servants with employees of the business sector, putting forward similar requirements for them and creating similar working conditions.*

*At the same time, in modern conditions of dynamic changes, social instability and digitalization of the public sector, traditional methods of administration are becoming insufficient. The effectiveness of public administration today depends not only on the professional knowledge (hard skills) of the manager, but also on his ability to flexible communication, stress management and understanding the needs of subordinates and citizens. At the same time, emotional intelligence becomes the foundation of leadership, which allows making informed decisions in conditions of uncertainty and forming a high organizational culture.*

*It was found that emotional intelligence is a fundamental factor in making managerial decisions and anti-crisis management. In addition, emotional intelligence plays a detrimental role in the formation of modern organizational culture and human capital management. The mechanism of the influence of emotional intelligence on the effectiveness of public administration is presented. It has been established that emotional intelligence is not an end in itself, but acts as a powerful catalyst that transforms the formal powers of a manager into real authority. Ultimately, this ensures the strategic stability of public administration and strengthens public trust.*

**Keywords:** public administration, manager-leader, emotional intelligence, leader's competence, management processes.

Дата першого надходження статті до видання: 18.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Кирпале А. В.**<https://orcid.org/0000-0003-0236-8661>

ПО «Ліцей сучасної освіти»

## МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ ОСВІТНЬОЇ ГАЛУЗІ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ (НА ПРИКЛАДІ ПЛАТФОРМИ E-OSVITA.DP.UA)

*У статті здійснено комплексний теоретико-прикладний аналіз трансформації сервісної функції держави в освітній царині під впливом тотальної діджиталізації управлінських вертикалей. Авторка фокусує увагу на дослідженні регіональних інформаційно-освітніх систем не просто як технічних додатків, а як стратегічних важелів переходу від інтуїтивно-бюрократичного адміністрування до прогресивної парадигми управління на основі верифікованих даних.*

*Об'єктом детального розгляду постає досвід функціонування платформи e-osvita.dp.ua, яка в умовах правового режиму воєнного стану та масових міграційних процесів забезпечує інституційну стійкість освітньої мережі Дніпропетровської області. У роботі розкрито архітектурні особливості інтелектуальної системи LISO, що дозволяє здійснювати повний цикл супроводу загальної середньої освіти – від календарно-тематичного планування до автоматизованої перевірки результатів навчання. Доведено, що впровадження таких інструментів радикально мінімізує людський фактор у рутинних процесах та створює прозорий контур для моніторингу реальної залученості учасників освітнього процесу.*

*Особливий акцент зроблено на антикорупційному потенціалі цифровізації: завдяки механізмам багаторівневої крос-перевірки контингенту («чисті дані») система унеможливорює маніпуляції зі статистикою, забезпечуючи прецизійну реалізацію принципу «гроші ходять за дитиною» при плануванні бюджетних асигнувань. Досліджено функціональну потужність моделі асинхронного навчання, яка нівелює залежність здобувачів освіти від стаціонарного розкладу чи енергетичної нестабільності, гарантуючи при цьому безперервність виконання державного стандарту.*

*У висновках обґрунтовано необхідність масштабування успішного кейсу LISO на сегменти професійно-технічної та вищої освіти для формування цілісного інформаційного простору регіону. Запропоновано еволюційний перехід до концепції «розумного врядування» через імплементацію аналітичних дашбордів для громад, що дозволить керівникам приймати проактивні управлінські рішення на основі об'єктивних маркерів ефективності.*

**Ключові слова:** публічне управління, цифрова трансформація, регіональна політика, освітній менеджмент, інформаційно-аналітичні системи, LISO, e-osvita.dp.ua, управління на основі даних.

**Постановка проблеми.** Трансформаційний вектор розвитку вітчизняної освітньої системи на сучасному етапі визначається унікальним та водночас критичним поєднанням декількох стратегічних процесів. По-перше, завершальна фаза децентралізації владних повноважень зумовила делегування значного масиву управлінських функцій безпосередньо територіальним громадам, що вимагає від місцевих органів самоврядування високої автономності та відповідальності у прийнятті рішень [18]. По-друге, імплементація концепції «Нова

українська школа» продовжує висувати запит на докорінну зміну парадигми навчання – від репродуктивної до компетентнісної, що потребує нових підходів до моніторингу якості освіти [20; 40].

Однак найбільш деструктивним чинником сьогодні постає правовий режим воєнного стану, який спричинив масову внутрішню та зовнішню міграцію суб'єктів освітнього процесу, руйнацію фізичної інфраструктури та необхідність миттєвої адаптації до змішаних форматів роботи. У таких екстремальних умовах традиційні ієрархічні



методи адміністрування, засновані на лінійному звітуванні, виявляють свою інституційну обмеженість, оскільки не здатні забезпечити необхідну швидкість реакції на кризові виклики [26].

Відтак, виникає гостра потреба у формуванні принципово нової архітектури інформаційно-аналітичного супроводу на регіональному рівні. Мова йде про перехід до моделі data-driven management, де сервісна функція держави реалізується через прозорість та цифрову доступність даних [33, с.37-52]. Питання підвищення якості обробки інформаційних масивів у системі публічного управління освітою стає не просто технічним завданням, а фундаментальним фактором стійкості національної безпеки в гуманітарній сфері.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У сучасному науковому дискурсі, присвяченому стратегічній модернізації державного апарату, спостерігається концептуальний перехід від реактивної моделі адміністрування, що базується на фіксації подій, до проактивного управління. Ключовим інструментом такої трансформації в освітній царині виступає імплементація регіональних екосистем управління навчанням (LMS-платформ), які генерують масив верифікованих даних, необхідних для реалізації принципів ефективного врядування.

Теоретичний фундамент та методологічні орієнтири цифровізації публічного сектору в Україні ґрунтовно закладено у працях В. Куйбіди та О. Карпенка [4]. Дослідники акцентують увагу на тому, що цифрова трансформація – це не лише технологічне оновлення, а передусім зміна інституційної культури та алгоритмів взаємодії між державою та громадянином. Паралельно з цим, прикладні аспекти функціонування комп'ютерно-технологічних платформ та їхній вплив на архітектуру освітнього простору вичерпно висвітлено у науковій школі В. Бикова [2]. Його концепція хмароорієнтованого середовища є критично важливою для розуміння того, як технології детермінують якість освітнього процесу в умовах дистанційної роботи.

Регіональний вектор освітньої політики, зокрема в контексті децентралізації та розширення повноважень органів місцевого самоврядування (ОМС), став об'єктом детального аналізу у працях І. Лопушинського [30]. Автор доводить, що ефективність територіальної громади безпосередньо корелює з її здатністю вибудовувати горизонтальні зв'язки та використовувати аналітичні інструменти для прийняття управлінських рішень.

Попри значний науковий доробок, питання синергії між регіональними LMS-платформами та державними сервісними функціями в умовах

воєнної дестабілізації залишається недостатньо висвітленим. Зокрема, потребують деталізації механізми інтеграції децентралізованих баз даних у єдиний інформаційний простір для забезпечення безперервності освіти. Це визначає актуальність нашого дослідження, яке має на меті заповнити лакуну між теоретичними моделями цифровізації та практичними запитами кризового менеджменту на регіональному рівні.

**Постановка завдання.** Центральна візія даної розвідки полягає у комплексній теоретико-прикладній концептуалізації фундаментальної ролі цифрових екосистем у структурі сучасного регіонального врядування. Стаття фокусується на дослідженні таких платформ не просто як технічних додатків, а як стратегічних важелів детермінації переходу від інтуїтивно-бюрократичного адміністрування до прогресивної парадигми управління на основі даних.

Виходячи з наведеного, основна мета дослідження структурується через реалізацію таких завдань:

**Теоретичне обґрунтування.** Визначення параметрів трансформації сервісної функції держави в освітній царині під впливом тотальної діджиталізації управлінських вертикалей.

**Архітектурно-функціональний аналіз.** Детальна декомпозиція структурних можливостей інтелектуальної системи LISO на прикладі регіонального кейсу e-osvita.dp.ua [1]. Особлива увага приділяється здатності системи генерувати «чисті дані» для прийняття предиктивних управлінських рішень.

**Верифікація прозорості.** Дослідження механізмів, за допомогою яких цифрова платформа мінімізує корупційні ризики та забезпечує транспарентність освітніх траєкторій – від первинного планування уроків до підсумкової атестації здобувачів освіти.

**Прогностична екстраполяція.** Обґрунтування потенціалу масштабування існуючої моделі LISO на сегменти професійної та вищої освіти як необхідного кроку для створення цілісного інформаційного контуру регіону.

Об'єктом аналізу постає процес цифровізації регіонального освітнього менеджменту, тоді як предметом – інструментарій платформи e-osvita.dp.ua у контексті оптимізації взаємодії між органами публічної влади та закладами освіти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес інституціоналізації інноваційних цифрових екосистем у вітчизняному освітньому ландшафті, що найбільш рельєфно експонований

через функціонування регіонального порталу e-osvita.dp.ua, ґрунтується на фундаментальній нормативно-правовій базі цифрової трансформації державного сектору [19; 22]. Дана платформа не просто виконує роль статичного репозитору контенту, а здійснює докорінну реконфігурацію архітектури регіональних комунікацій. Шляхом імплементації інтелектуальної обробки великих масивів даних, управлінська координація переміщується у площину предиктивних автоматизованих алгоритмів, що фактично нівелює людський фактор у рутинних адмініструваннях [28].

Нормативний фундамент такої системної трансформації, закладений Постановами Кабінету Міністрів України щодо діджиталізації освітньої вертикалі, дозволяє органам публічної влади реалізувати модель реального моніторингу. У такому контексті освітня мережа регіону розглядається як єдиний, живий організм, де синхронізація дій досягається через спільний інформаційний контур [34; 37]. Технологічне ядро порталу – інтелектуальна система LISO – наразі забезпечує повний цикл загальної середньої освіти (1–11 класи). Інтеграція навчальних модулів у жорсткій кореляції з державними календарно-тематичними планами гарантує дотримання освітніх стандартів навіть у децентралізованих умовах.

Особливістю інституційного дизайну системи є впровадження верифікованих контрольно-діагностичних інструментів. Автоматизація перевірок робіт не лише мінімізує суб'єктивізм оцінювання, а й розширює компетенції суб'єктів публічного управління до рівня верифікаторів якості. Архітектура LISO дозволяє здійснювати багаторівневу крос-перевірку контингенту здобувачів освіти, що є критично затребуваним для прецизійного планування бюджетних асигнувань. Це унеможливує маніпуляції зі статистикою («мертві душі») та забезпечує реальну реалізацію принципу «гроші ходять за дитиною» в умовах воєнної дестабілізації та міграційних викликів [24].

Паралельно з цим, аналітичний інструментарій моніторингу активності педагогів у цифровому середовищі формує об'єктивну карту фактичної залученості кадрів до дистанційних процесів. Така радикальна автоматизація звітності де-факто виконує антикорупційну превентивну функцію, оскільки система автоматично генерує статистичні зрізи на основі первинних логів активності, виключаючи викривлення даних на проміжних рівнях управлінської ієрархії.

Впровадження даного цифрового інструментарію дозволяє якісно реартикулювати сервісну функцію держави [12]. У парадигмі Government-to-Citizen (G2C), платформа трансформується у повноцінний канал надання публічних послуг, де батьки та здобувачі отримують оперативний доступ до результатів навчання та освітніх траєкторій. Саме через таку радикальну транспарентність досягається високий рівень легітимації дій влади [17].

Перспективним вектором розвитку системи вбачається її інституційна дифузія у сегменти професійно-технічної та вищої освіти. Архітектурна гнучкість LISO закладає потенціал для створення наскрізної системи Lifelong Learning, де єдність методичного інструментарію та горизонтальна комунікація між громадами (benchmarking) створюють умови для синергетичного розвитку людського капіталу в масштабах регіону [40]. Таким чином, портал перетворюється з локального IT-рішення на стратегічний інструмент забезпечення національної освітньої стійкості (resilience).

Окремим вектором функціональної потужності порталу e-osvita.dp.ua постає реалізація моделі асинхронного дистанційного навчання, яка нівелює жорстку залежність здобувача освіти від стаціонарного розкладу чи синхронних підключень до викладача. У контексті сучасних безпекових викликів та енергетичної дестабілізації, така архітектура стає критичним інструментом забезпечення безперервності освітнього процесу.

Механізм роботи платформи у цьому режимі базується на концепції автономних навчальних модулів, структурованих відповідно до чинних державних календарно-тематичних планів. Процес взаємодії суб'єкта з контентом вибудовується за алгоритмом індивідуального темпу, де кожен урок містить вичерпний методичний комплекс: від теоретичного базису до верифікованого контрольного блоку. Це дозволяє здійснювати навчання в умовах обмеженого доступу до мережі інтернет або в асинхронному режимі, зумовленому перебуванням дитини в іншому часовому поясі чи в укритті.

З точки зору публічного управління, така модель радикально змінює роль вчителя: він трансформується з транслятора інформації у модератора освітньої траєкторії та верифікатора результатів. Система LISO, на якій базується портал, автоматично фіксує прогрес учня, час опрацювання матеріалу та результативність виконання діагностич-

них робіт. Це створює масив «чистих даних», які дозволяють органам управління бачити реальну картину залученості контингенту без необхідності проведення суб'єктивних опитувань.

Важливою інституційною особливістю є те, що асинхронна модель на e-osvita.dp.ua не означає хаотичного навчання. Вона інтегрована в єдиний контрольний-звітний контур, де автоматизація перевірки завдань забезпечує миттєвий зворотний зв'язок для дитини та об'єктивну статистику для адміністрації. Така конфігурація забезпечує високу стійкість освітньої системи регіону, дозволяючи виконувати державний стандарт незалежно від зовнішніх обставин, що повністю корелює зі стратегічними цілями цифрової трансформації України [9; 15; 31].

**Висновки.** Резюмуючи результати проведеного аналізу, варто констатувати, що досвід імплементації та функціонування порталу e-osvita.dp.ua постає не просто успішним технологічним експериментом, а репрезентативним кейсом фундаментального переходу до Data-driven політики у вітчизняній освітній галузі. Ключовий управлінський висновок дослідження полягає в тому, що інтелектуальний стек системи LISO володіє необхідним рівнем інституційної зрілості, аби стати базисом для проектування нової, децентралізованої архітектури регіонального врядування [16; 39]. Це дозволяє змінити логіку публічного управління: від формального контролю процесів до стратегічного оперування верифікованими результатами.

З метою подальшої оптимізації та масштабування отриманих результатів, у роботі обґрунтовано такі перспективні вектори:

Масштабування та інституційна дифузія: Необхідним вбачається трансфер успішних цифрових стандартів та алгоритмів LISO в інші суміжні управлінські вертикалі регіону. Це дозволить створити мультимодальну екосистему управління, де обмін даними між відомствами відбуватиметься безшовно, мінімізуючи бюрократичні затримки.

Перехід до концепції «розумного врядування» (Smart Governance): Пропонується еволюційний вихід на рівень інтелектуального менеджменту через розробку та впровадження комплексних аналітичних дашбордів для органів місцевого самоврядування (ОМС). Такі інструменти візуалізації Big Data дозволять керівникам громад у режимі реального часу ідентифікувати «вузькі місця» в освітній мережі та приймати предиктивні рішення на основі об'єктивних маркерів ефективності [27].

Антропоцентрична спрямованість цифровізації: Пріоритетним має стати зміщення акценту з суто технологічного оновлення на підтримку та розвиток людського капіталу. Вбачається за доцільне розробка та впровадження багаторівневих програм стимулювання для «вчителів-цифровізаторів», які виступають агентами змін на місцях. Це включає не лише фінансові преференції, а й створення середовища для безперервного професійного зростання в межах цифрової екосистеми [32].

Перспективи подальших наукових розвідок у цьому напрямі пов'язані з дослідженням можливостей інтеграції в систему LISO алгоритмів штучного інтелекту для персоналізації освітніх траєкторій, а також аналізом кібербезпекових аспектів збереження великих масивів персональних даних у хмарних сховищах регіонального рівня.

#### Список літератури:

1. E-Osvita: офіційний портал. URL: <https://e-osvita.dp.ua/>.
2. Биков В. Ю. Цифрова трансформація суспільства і розвиток комп'ютерно-технологічної платформи освіти і науки в Україні. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2019. Т. 70, № 2. С. 1–13.
3. Карпа Г. В. Публічне управління в умовах цифрової трансформації: теоретико-методологічний аспект. *Ефективність державного управління*. 2021. Вип. 1 (66). С. 34–45.
4. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наміас Н. В. Публічне управління в умовах цифрової трансформації : навч. посіб. Київ : НАДУ, 2020. 152 с.
5. Лопушинський І. П. Державна політика в галузі освіти: регіональний аспект : монографія. Херсон : Гілея, 2017. 320 с.
6. Олійник В. В. Цифрова платформа як інструмент модернізації регіонального освітнього простору. *Вісник післядипломної освіти*. 2022. № 19(48). С. 112–128.
7. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2020 роки : Закон України від 09.01.2007 № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16>.
8. Риженко О. В. Електронне урядування та електронна демократія: опанування цифрових інструментів публічного управління. Київ : ФОП видавець Кушнір Ю. В., 2020. 240 с.
9. Цифрова трансформація освіти і науки. Міністерство освіти і науки України. URL: [https://mon.gov.ua/news/mon-ukrainy-onovylo-tsyfrovu-platformu-osvita-dla-zhyttia?\\_\\_cf\\_chl\\_tk=q8Bv03ZY8wP](https://mon.gov.ua/news/mon-ukrainy-onovylo-tsyfrovu-platformu-osvita-dla-zhyttia?__cf_chl_tk=q8Bv03ZY8wP)

RpEflWUw1kEASbLDT0xSnQQv5vaNk\_mQ-1766132862-1.0.1.1-Sr1CAQmGoDQ60r0XpbUUdM\_0FS  
myNKWLFgUB6j4dq4M

10. Anderson, C. (2020). *Creating a Data-Driven Organization*. O'Reilly Media.
11. Knyazeva, O., & Shabanov, S. (2021). *Architecture of Regional Learning Management Systems*. Journal of Digital Science.
12. OECD (2023). *Digital Transformation in Education: Policies and Practices*. Paris: OECD Publishing.
13. OECD (2024). *The Power of Data in Education: Resilience and Governance*.
14. Бережна С. В. (2022). *Управління освітою на основі даних: від теорії до практичних кейсів*. Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова.
15. Биков В. Ю. (2019). Цифрова трансформація суспільства і розвиток комп'ютерно-технологічної платформи освіти і науки. *Інформаційно-цифрові технології в освіті*.
16. Биков В. Ю. (2022). *Проблеми розвитку хмароорієнтованого освітнього середовища*.
17. Биков В. Ю., Спірін О. М., Пінчук О. П. (2020). Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. *Вісник ЮНЕСКО*. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).2020.27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).2020.27-36)
18. Ганущак Ю. (2021). *Децентралізація в Україні: здобутки та виклики на шляху до ефективного врядування*. К.: Логос.
19. Гриневич Л. М. (2021). *Цифровізація освіти: від концепції до реалізації*. К.: Освіта України.
20. Гриневич Л. М., Морзе Н. В., Бойко М. А. (2020). Науково-методичні засади цифровізації освіти в Україні в умовах сучасних викликів. *Інформаційні технології і засоби навчання*, Том 77, № 3, С. 1–25.
21. Жияєв І. Б. (2022). *Цифровізація освіти в Україні: правове забезпечення та практична реалізація*. К.: ІОТ.
22. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» (від 05.10.2017 № 2163-VIII).
23. Закон України «Про цифрову трансформацію» (проект та супутні нормативні акти щодо електронного урядування).
24. Звіт Державної служби якості освіти України щодо моніторингу дистанційного навчання в умовах воєнного стану (2024).
25. Звіт Світового банку (2023). *Digital Transformation of Education Systems in Post-Conflict Environments*.
26. Кремень В. Г., Луговий В. І., Саух П. Ю. (2022). Освіта і наука України в умовах повномасштабної воєнної агресії РФ: виклики, перемоги, перспективи. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 4(2).
27. Куйбіда В. С. (2021). *Цифрове врядування: світові тренди та українські реалії*. Монографія.
28. Куйбіда В. С. (2022). *Державне управління в епоху цифровізації*. Монографія.
29. Куйбіда В. С., Карпенко О. В. (2018). *Державне управління в умовах цифровізації: виклики та перспективи*. К.: НАДУ.
30. Лопушинський І. П. (2021). *Розвиток освітньої галузі на регіональному рівні в умовах децентралізації влади*. Херсон: Книжкове видавництво.
31. Морзе Н. В., Буйницька О. П. (2022). *Цифрова трансформація освіти: досвід та перспективи*.
32. Морзе Н. В., Буйницька О. П. (2023). *Цифрова компетентність викладача як чинник трансформації освіти*.
33. Морзе Н. В., Гладун М. А. (2021). Модель цифрової трансформації закладу освіти. *Відкрите освітнє е-середовище сучасного університету*, (11), С. 37–52.
34. Морзе Н. В., Гладун М. А. (2021). Побудова цифрового освітнього середовища закладу освіти.
35. Національна доповідь про стан і перспективи розвитку освіти в Україні (2021). Під заг. ред. В. Г. Кременя. DOI: <https://doi.org/10.37472/NAES-2021-ua>
36. Національна стратегія розвитку цифрової освіти до 2027 року. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України.
37. Постанова Кабінету Міністрів України від 19 травня 2021 р. № 493 «Про встановлення порядку ведення переліку інформаційних систем в освіті».
38. Постанова Кабінету Міністрів України від 19.05.2021 № 493 «Про встановлення порядку ведення переліку інформаційних систем в освіті».
39. Розпорядження КМУ від 03.03.2023 № 215-р «Про схвалення Стратегії розвитку цифрової освіти до 2027 року».
40. Стратегія розвитку цифрової освіти до 2027 року (Розпорядження КМУ від 03.03.2023 № 215-р).

**Kyrpale A. V. PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS FOR DIGITAL TRANSFORMATION OF THE EDUCATIONAL SECTOR AT THE REGIONAL LEVEL (CASE STUDY OF THE E-OSVITA.DP.UA PLATFORM)**

*This article provides a comprehensive theoretical and practical analysis of the transformation within the state's service function in education, driven by the comprehensive digitalization of administrative hierarchies. The author directs attention toward regional information and educational systems, framing them not merely as technical applications but as strategic levers for pivoting from intuitive-bureaucratic administration to a progressive paradigm of data-driven management.*

*The primary focus is the operational experience of the e-osvita.dp.ua platform, which maintains the institutional resilience of the Dnipropetrovsk region's educational network amidst martial law and large-scale migration. The study details the architectural characteristics of the LISO intelligent system, which facilitates a full-cycle support mechanism for general secondary education—ranging from calendar-thematic planning to the automated assessment of learning outcomes. It is argued that implementing such tools drastically reduces the human factor in routine operations while establishing a transparent framework for monitoring the actual engagement of educational stakeholders.*

*Specific emphasis is placed on the anti-corruption potential inherent in digitalization: through multi-level cross-verification of student populations (“clean data”), the system prevents statistical manipulation, thereby ensuring the precise execution of the “money follows the child” principle during budgetary allocation. Furthermore, the study examines the functional capacity of the asynchronous learning model, which offsets students' dependence on fixed schedules or energy instability, ensuring the continuous fulfillment of state educational standards.*

*The conclusions advocate for scaling the successful LISO case study into the vocational and higher education sectors to forge a unified regional information space. An evolutionary transition toward the “Smart Governance” concept is proposed, utilizing analytical dashboards for local communities to empower leaders in making proactive managerial decisions based on objective performance markers.*

**Keywords:** *public administration, digital transformation, regional policy, educational management, information and analytical systems, LISO, e-osvita.dp.ua, data-driven management.*

Дата першого надходження статті до видання: 25.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 16.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Ковальов В. Г.**<https://orcid.org/0000-0001-7249-0959>

Університет митної справи та фінансів

## РИНОК АГРАРНИХ ПОСЛУГ ТА РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАД

*У статті досліджено сутність, структуру та сучасні тенденції розвитку ринку аграрних послуг в Україні в умовах воєнних викликів, інституційних змін і цифрової трансформації аграрного сектору. Обґрунтовано, що ринок аграрних послуг є не допоміжним елементом аграрного виробництва, а самостійним середовищем формування конкурентоспроможності агровиробників, їхньої адаптивності до ризиків і стійкості територіальних громад. Визначено, що його структура охоплює виробничо-технологічний, логістично-збутовий, інформаційно-консультаційний і фінансово-страховий сегменти. Особливу увагу приділено територіальному виміру функціонування цього ринку. Доведено, що доступність і якість аграрних послуг істотно залежать від ресурсного потенціалу громади, який включає земельні, фінансові, інфраструктурні, людські та інституційні ресурси. Показано, що вирішальне значення має не лише наявність таких ресурсів, а й спроможність органів місцевого самоврядування трансформувати їх у чинники місцевого розвитку.*

*Розкрито аутсорсинг як важливу структурну тенденцію ринку аграрних послуг. Встановлено, що передання окремих функцій зовнішнім спеціалізованим виконавцям сприяє зниженню витрат, розширює доступ до сучасних технологій і підвищує ефективність використання ресурсів. Водночас позитивний ефект аутсорсингу залежить від рівня конкуренції на локальному ринку послуг. Доведено, що цифровізація, поширення платформних рішень, елементів точного землеробства, геоінформаційних систем і цифрових державних сервісів змінюють механізми взаємодії між виробниками та постачальниками послуг. Зроблено висновок, що розвиток ринку аграрних послуг має бути одним із пріоритетів державного регулювання аграрного сектору та місцевого розвитку.*

**Ключові слова:** ринок аграрних послуг, територіальна громада, ресурсний потенціал, аутсорсинг, цифровізація, аграрний сектор, місцевий розвиток, інфраструктура та логістика, дорадництво, державне регулювання.

**Постановка проблеми.** В умовах воєнної трансформації економіки, децентралізації та цифровізації аграрний сектор України дедалі більше залежить не лише від виробництва продукції, а й від доступності якісних виробничо-технологічних, логістичних, дорадчих і фінансово-страхових послуг. Водночас ринок аграрних послуг розвивається нерівномірно: малі й середні виробники стикаються з високими трансакційними витратами, слабкістю дорадчої підтримки, обмеженим доступом до фінансування, нерівномірністю логістичної та цифрової інфраструктури. Це знижує ефективність господарювання та звужує фіскальні можливості територіальних громад. За таких умов особливого значення набуває дослідження взаємозв'язку між розвитком ринку аграрних послуг і ресурсним потенціалом гро-

мади, оскільки саме здатність органів місцевого самоврядування мобілізувати земельні, фінансові, інфраструктурні та інституційні ресурси визначає параметри локального агросервісного середовища.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні засади функціонування ринку послуг розкрито у працях S. Moeller, а інституційні механізми ринкової координації та вплив трансакційних витрат – у дослідженнях D. North і O. Williamson. Нормативно-інституційні основи функціонування інформаційно-консультаційного сегмента аграрного сервісу в Україні визначаються законами та підзаконними актами щодо дорадчої діяльності й Державного аграрного реєстру. Практичні аспекти дорадництва, кооперації, фінансової доступності, логістичних витрат та інфраструктурних обмежень в умовах війни висвітлено в аналі-

тичних матеріалах Світового банку, KSE, RDNA та вітчизняних авторів. Питання аутсорсингу й цифрової трансформації аграрного сектору розглядаються у працях Н. Azadi, N. Potryvaieva, V. Mamchur, O. Холодюк та ін. Проблематика ресурсного потенціалу територіальних громад, їх земельної, фінансової та інфраструктурної спроможності досліджується у роботах Т. Малишівського, Л. Федоришиної, А. Ряснянської та в сучасних аналітичних дослідженнях бюджетної стійкості громад. Водночас недостатньо опрацьованим залишається комплексний аналіз ринку аграрних послуг у поєднанні з ресурсним потенціалом громади як просторовою та інституційною основою його розвитку.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення сутності, структури та сучасних тенденцій розвитку ринку аграрних послуг в Україні й обґрунтування ролі ресурсного потенціалу територіальної громади у формуванні локального агросервісного середовища. Для досягнення мети поставлено такі завдання: уточнити зміст і сегментацію ринку аграрних послуг; охарактеризувати ресурсний потенціал громади та його ключові складові; визначити вплив аутсорсингу на трансформацію агросервісного ринку; проаналізувати цифровізацію як чинник його реструктуризації; обґрунтувати значення аграрних послуг для економічної та фіскальної стійкості територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу.** Ринок аграрних послуг доцільно визначати як функціонально спеціалізований сегмент аграрної економіки, у межах якого формуються та реалізуються економічні відносини щодо надання виробничо-технологічних, логістичних, інформаційно-консультаційних, фінансових і страхових послуг, необхідних для безперервного здійснення сільськогосподарського виробництва. На відміну від ринку матеріальних товарів, цей сегмент характеризується невіддільністю процесу надання послуги від її споживання, варіативністю якості та неможливістю тривалого зберігання, що зумовлює специфіку ціноутворення, контрактних моделей і механізмів оцінювання якості сервісу. З позицій інституційно-економічного підходу ринок аграрних послуг слід розглядати не лише як сукупність окремих ринкових трансакцій, а як інституційно впорядковане середовище, у якому діють формальні й неформальні правила взаємодії між виробниками сільськогосподарської продукції, сервісними компаніями, фінансовими установами, дорадчими організаціями та державою. Саме якість інститу-

тив, рівень захисту прав, доступність інформації та передбачуваність контрактного середовища безпосередньо впливають на трансакційні витрати, а отже – на фактичну доступність послуг для малих і середніх агровиробників.

В українських умовах межі ринку аграрних послуг визначаються не лише економічною доцільністю, а й нормативно-правовою інституціоналізацією окремих його сегментів. Зокрема, правові засади аграрного дорадництва встановлено Законом України «Про сільськогосподарську дорадчу діяльність» [1], а цифрову взаємодію суб'єктів аграрного сектору з державою дедалі більше структурує Закон України «Про інформаційно-комунікаційну систему “Державний аграрний реєстр”» [2]. Це свідчить про поступовий перехід від фрагментарного сервісного забезпечення агровиробництва до більш формалізованої моделі ринку, у якій важливу роль відіграють цифрові платформи, реєстрові інструменти та стандартизовані процедури доступу до підтримки.

Залежно від функціонального призначення та характеру задоволення потреб агровиробника ринок аграрних послуг доцільно структурувати на чотири взаємопов'язані сегменти: виробничо-технологічний, логістично-збутовий, інформаційно-консультаційний і фінансово-страховий. Такий підхід дає змогу розглядати аграрні послуги не як допоміжний елемент аграрного виробництва, а як самостійну інфраструктурну основу його відтворення, стійкості та конкурентоспроможності.

Виробничо-технологічний сегмент охоплює механізовані польові роботи, агрохімічне обслуговування, насінництво, первинну переробку, лабораторні, ветеринарні та інші послуги, безпосередньо пов'язані з виробничим циклом. Його визначальною рисою є висока капіталомісткість, оскільки надання таких послуг потребує значних інвестицій у техніку, обладнання, оборотний капітал і кваліфікований персонал. За оцінками Світового банку [3, 4], саме обмежений доступ малих виробників до фінансування, технічного оновлення та сучасних виробничих сервісів залишається одним із ключових стримувальних чинників розвитку аграрного сектору України, особливо в умовах воєнних ризиків і порушення ланцюгів постачання. Це означає, що для значної частини дрібних і середніх господарств доступ до виробничо-технологічних послуг є не лише питанням ринкового вибору, а й питанням економічної виживаності.

Логістично-збутовий сегмент включає послуги транспортування, зберігання, підготовки, сертифікації, маркетингу та просування аграрної про-

дукції. Саме цей сегмент є одним із найбільш чутливих до інфраструктурних диспропорцій та воєнних втрат. За результатами спільної оцінки Світового банку та Київської школи економіки, станом на кінець 2023 р. в Україні було повністю знищено 11,3 млн т і частково пошкоджено 3,3 млн т потужностей зберігання сільськогосподарської продукції, що означало втрату близько 19,5 % довоєнних потужностей [5]. Водночас упродовж перших двох місяців 2026 р. аграрна продукція забезпечила близько 4 млрд. доларів із понад 6,5 млрд. доларів загального експорту України, що підкреслює системоутворюючу роль логістики в аграрній економіці [6]. За таких умов нерівномірний доступ до елеваторів, перевантажувальних вузлів і транспортних маршрутів формує для дрібних виробників додаткові витрати та посилює їхню залежність від локально домінуючих інфраструктурних операторів.

Інформаційно-консультаційний сегмент представлений сільськогосподарськими дорадчими службами, приватними консультантами, науковими установами, закладами освіти та цифровими сервісами підтримки прийняття рішень. Формально цей сегмент інституціоналізований законодавством про дорадчу діяльність та урядовими положеннями про реєстри дорадчих служб, дорадників і експертів-дорадників [7]. Проте наукові дослідження засвідчують, що його розвиток в Україні залишається нерівномірним через недостатнє фінансування, слабку територіальну присутність, низький рівень інтеграції дорадництва у практику малих господарств і тривалу інституційну несталість [8; 9]. Водночас цифровізація частково компенсує ці обмеження: за даними Представництва ЄС в Україні, станом на кінець березня 2025 р. у Державному аграрному реєстрі було зареєстровано понад 200 тис. користувачів, внесено близько 7 млн земельних ділянок загальною площею майже 20 млн га, а через систему у 2024 р. понад 31,6 тис. виробників отримали 3,88 млрд грн державної підтримки [10]. Отже, сучасний розвиток інформаційно-консультаційного сегмента відбувається на перетині двох тенденцій: організаційної слабкості класичного дорадництва та швидкого посилення цифрових сервісів аграрного адміністрування.

Фінансово-страховий сегмент охоплює кредитування, лізинг техніки, гарантійні механізми, агрострахування, а також інструменти забезпеченого фінансування, зокрема аграрні розписки й аграрні ноти. Його ключовою проблемою є асиметричний доступ різних категорій виробників до фінансових ресурсів: малі господарства тради-

ційно стикаються з високими вимогами до застави, дефіцитом кредитної історії та обмеженою пропозицією адаптованих страхових продуктів. Водночас останніми роками в Україні посилюється інституційна підтримка цього сегмента. Зокрема, у 2024 р. було активізовано роботу Фонду часткового гарантування кредитів у сільському господарстві для виробників, що обробляють до 500 га землі, з можливістю покриття до 50 % зобов'язань позичальника. Паралельно Світовий банк реалізує проекти підтримки доступу аграріїв до оборотного капіталу, орієнтовані на десятки тисяч виробників. Значний потенціал має також розвиток інструментів товарозабезпеченого фінансування: станом на червень 2024 р. в Україні було видано понад 10 063 аграрні розписки на суму понад 69,7 млрд грн, а з 1 січня 2025 р. у повному обсязі набрав чинності Закон України «Про аграрні ноти», який модернізує цей сегмент фінансових відносин [11].

Однією з визначальних структурних тенденцій сучасного ринку аграрних послуг є поширення аутсорсингу виробничих і супровідних функцій, тобто передання агровиробниками окремих операцій на виконання зовнішнім спеціалізованим суб'єктам. У практиці аграрного господарювання це охоплює не лише механізований обробіток ґрунту, внесення засобів захисту рослин чи збирання врожаю, а й бухгалтерський супровід, правове забезпечення земельних відносин, агрономічне консультування, супутниковий моніторинг та елементи точного землеробства. У такому розумінні аутсорсинг виступає не епізодичною управлінською практикою, а формою поглиблення міжгосподарської спеціалізації та сервісної диференціації в аграрному секторі. Економічна логіка аграрного аутсорсингу ґрунтується на ефекті масштабу, професіоналізації сервісного виконавця та скороченні питомих витрат на утримання техніки, персоналу й управлінської інфраструктури. За наявності конкурентного ринку послуг це створює для малих і середніх господарств можливість отримати доступ до технологій, які за умов індивідуального придбання були б фінансово недосяжними. Водночас інституційна ефективність аутсорсингу прямо залежить від рівня конкуренції, контрактної визначеності та збалансованості переговорних позицій сторін: за умов локальної монополізації сервісного ринку він може трансформуватися з інструменту оптимізації витрат у механізм рентного перерозподілу на користь постачальника послуг [12]. Емпіричні оцінки для України також підтверджують потенціал цієї моделі: за розрахунками окремого дослідження, у 2019–2024 рр. витрати на технічне

обслуговування ґрунтів знизилися з 98 до 84 євро на гектар, адміністративні витрати скоротилися на 25 %, а використання елементів точного землеробства забезпечувало приріст урожайності на 15–20 % залежно від культури та економію добрив на рівні близько 20 % [13].

Для територіальних громад поширення аутсорсингу має суперечливі соціально-економічні наслідки. Якщо сервісні компанії локалізовані в межах громади, вони створюють додаткову зайнятість, формують базу місцевого оподаткування та закріплюють частину доданої вартості в локальній економіці. Якщо ж основні аутсорсингові послуги надаються зовнішніми операторами з міжрегіональним або вище радіусом дії, економічний ефект від їх надання концентрується поза межами території виробництва. У такому випадку для громади виникає ризик «витоку» доходів, тоді як локальні сільськогосподарські виробники залишаються лише споживачами послуг, а не учасниками повного циклу створення сервісної вартості.

Цифрова трансформація є одним із найбільш динамічних чинників реструктуризації ринку аграрних послуг, оскільки змінює як зміст самих послуг, так і способи їх замовлення, надання, контролю та оплати. До ключових напрямів такого перетворення належать цифрові платформи взаємодії з постачальниками сервісів, системи точного землеробства, геоінформаційні рішення, дистанційне зондування, телеметрія, автоматизоване управління технікою та використання агродронів у моніторингу посівів і внесенні ресурсів [14]. Унаслідок цього аграрна послуга дедалі частіше постає не як ізольована виробнича операція, а як комплексна дата-орієнтована сервісна модель, інтегрована з аналітикою, навігацією та цифровим обліком [15]. Розвиток цифрових сервісів в українському аграрному секторі вже має вимірювані параметри. За даними Світового банку, різні типи технологій точного землеробства в Україні застосовуються на площі близько 8,4 млн га, що становить 45 % площі опитаних господарств і приблизно чверть загальної площі посівів у країні [16]. Паралельно зростає масштаб цифрової державної інфраструктури агросектору: станом на кінець березня 2025 р. у Державному аграрному реєстрі було зареєстровано понад 200 тис. користувачів, у системі обліковано близько 7 млн земельних ділянок загальною площею приблизно 20 млн га, тобто понад 80 % площі сільськогосподарських угідь України. Це свідчить про поступовий перехід від фрагментарної цифровізації окремих операцій до формування цілісної цифрової архітектури

аграрного ринку. Економічний ефект цифрової трансформації полягає передусім у зниженні трансакційних витрат, розширенні доступу до інформації та послабленні інформаційної асиметрії між постачальником і споживачем послуги. Для агровиробника це означає можливість оперативно порівнювати параметри сервісних пропозицій, контролювати якість виконання робіт, використовувати геоприв'язані дані для ухвалення рішень і зменшувати частку непродуктивних витрат.

Разом із тим цифровізація не усуває, а в окремих випадках навіть загострює проблему територіальної нерівності. ІТУ констатує збереження відчутного цифрового розриву між міськими та сільськими територіями: у довоєнний період рівень користування інтернетом у сільській місцевості становив 70,9 %, поступаючись міським показникам, а під час війни ці диспропорції посилювалися через пошкодження інфраструктури та нерівномірність покриття [17]. Додатково, за оцінкою RDNA4, станом на 31 грудня 2024 р. сукупний вплив війни на телекомунікаційний, цифровий і медійний сектор сягнув понад 2,24 млрд дол. США прямих збитків, 2,38 млрд дол. США втрат і 5,86 млрд дол. США потреб у відновленні; при цьому близько 12,2 % домогосподарств втратили доступ до мобільних послуг [18]. За таких умов цифрова трансформація аграрного ринку повинна розглядатися не лише як технологічний тренд, а як напрям державної політики, тісно пов'язаний із відновленням телекомунікаційної інфраструктури, забезпеченням просторової доступності широкому зв'язку та мінімізацією цифрової нерівності між громадами.

Ресурсний потенціал територіальної громади в контексті аграрного розвитку доцільно трактувати як інтегровану сукупність наявних і потенційно мобілізовуваних ресурсів – земельних, фінансових, інфраструктурних, людських та інституційних, використання яких забезпечує функціонування аграрного сектору, формування локальних ланцюгів створення вартості та розвиток пов'язаних із ним сервісів. У сучасному науковому дискурсі ресурсний потенціал громади розглядається не як механічна сума ресурсів, а як багатовимірна система капіталів, що набуває економічного значення лише за умови належної організаційної координації, управлінської спроможності та здатності місцевої влади трансформувати ресурси у результати розвитку [19]. Методологічно важливим є розмежування широкого й вузького підходів до розуміння ресурсного потенціалу громади. У широкому значенні йдеться про всі

ресурси, що фізично локалізовані в межах громади; у вузькому – про ті з них, щодо яких органи місцевого самоврядування мають реальні важелі обліку, регулювання, мобілізації та перерозподілу [20]. Саме другий підхід є продуктивним для аналізу ринку аграрних послуг, оскільки він дозволяє оцінювати не лише ресурсну наявність, а й фактичну керованість ресурсами з боку громади. У цьому контексті земельна децентралізація, закріплена законодавчими змінами 2021 р., суттєво розширила управлінський контур громад у сфері земельних відносин, але не усунула розриву між формальними повноваженнями та реальною спроможністю їх реалізації.

Земельні ресурси залишаються центральною складовою ресурсного потенціалу аграрно орієнтованої громади, оскільки саме вони формують просторову, виробничу та фіскальну основу розвитку аграрного сектору. Передача громадам повноважень щодо розпорядження землями сільськогосподарського призначення державної власності за межами населених пунктів істотно посилила роль місцевого самоврядування в управлінні земельними відносинами [21]. Водночас ефективність такого управління визначається не лише обсягом переданих повноважень, а й якістю кадастрового обліку, наявністю просторових даних, професійною спроможністю апарату громади та здатністю інтегрувати земельну політику у стратегію місцевого розвитку. Інституційне середовище землекористування додатково змінилося внаслідок відкриття ринку сільськогосподарських земель. Законодавча модель земельної реформи передбачила поетапний допуск суб'єктів до купівлі земель, а з 1 січня 2024 р. таке право отримали й юридичні особи, створені громадянами України, з обмеженням до 10 тис. га в одні руки. За даними Держгеокадастру, станом на 3 березня 2026 р. на ринку було укладено 334 803 угоди купівлі-продажу земельних ділянок загальною площею 1,001 млн га, що свідчить про поступове, але стійке включення землі до економічного обігу [22]. Для громад це означає одночасне розширення інвестиційних можливостей і підвищення ризиків концентрації земельних активів у зовнішніх щодо громади суб'єктів.

Фіскальне значення земельних ресурсів для громад визначається насамперед земельною рентою, акумульованою через земельний податок та орендну плату. За даними аналітики для громад-партнерок програми USAID DOBRE, у 2023 р. співвідношення плати за землю до площі території громади коливалося від 0,1 тис.

грн до 448,5 тис. грн на 1 кв. км, що свідчить про надзвичайно високу диференціацію земельної дохідності. У ширшому вимірі виконання місцевих бюджетів у 2024 р. показує, що податок на майно, до складу якого входить і плата за землю, забезпечив 50,2 млрд грн, залишаючись одним із найбільш значущих власних джерел місцевих бюджетів. Отже, земля для громади є не лише природно-виробничим активом, а й базовим джерелом бюджетної стабільності, що водночас потребує сучасного інструментарію управління, включно з геоінформаційними системами, оновленням кадастрових даних і плануванням землекористування. Фінансовий потенціал територіальної громади в аграрному вимірі формується через поєднання кількох потоків: земельних платежів, єдиного податку, податку на доходи фізичних осіб, що сплачується із заробітної плати працівників аграрних підприємств, а також адміністративних надходжень і супутніх місцевих зборів. У структурі власних доходів місцевих бюджетів важливу роль відіграють як єдиний податок, так і майнові платежі. За підсумками 2024 р. надходження від єдиного податку становили 69,1 млрд грн, а податок на майно – 50,2 млрд грн, що підкреслює високу вагу ресурсів, прямо або опосередковано пов'язаних із використанням землі та підприємницькою активністю на місцях [23]. Разом із тим фінансова залежність аграрно орієнтованих громад від АПК є двосічною. З одного боку, аграрне виробництво та ринок аграрних послуг формують податкову базу громади; з іншого, така модель робить місцеві бюджети чутливими до воєнних, кліматичних і кон'юнктурних шоків. За даними аналітичного дослідження бюджетів 60 громад-партнерів програми USAID DOBRE, у 2023 р. надходження плати за землю залишалися майже на 28 % нижчими за довоєнний рівень 2021 р.; для тимчасово окупованих громад скорочення сягало 92,7 %, а для деокупованих і громад активних бойових дій – близько 60 % [24]. У ширшому дослідженні впливу війни на бюджети громад також зафіксовано, що в групі громад, де велися або ведуться бойові дії, середні втрати доходів у 2023 р. становили 20,4 %, а у 2022 р. – 18,2 % порівняно з 2021 р. За таких умов доступність якісних аграрних послуг слід розглядати не лише як чинник продуктивності окремого господарства, а і як опосередкований чинник фіскальної спроможності громади. Зростання врожайності, зменшення виробничих втрат, підвищення земельної дохідності та легалізація зайнятості в аграрному секторі формують мультиплікативний ефект для

місцевих бюджетів. Тому розвиток ринку аграрних послуг і фінансова стійкість громади перебувають у взаємозалежному зв'язку: слабкий сервісний ринок звужує базу надходжень, тоді як фінансово неспроможна громада має обмежені можливості для інвестування в інфраструктуру, без якої агро-сервіс не розвивається.

Інфраструктурний потенціал громади в системі аграрних послуг охоплює виробничу, соціальну та цифрову компоненти. До виробничої належать локальні дороги, об'єкти зберігання, логістичні вузли, енергетичні та меліоративні системи; до соціальної – житлово-комунальні, освітні та медичні умови, що впливають на утримання кадрів; до цифрової – широкопasmовий інтернет, мобільний зв'язок і цифрові платформи адміністрування. У сучасній моделі розвитку громади саме інфраструктура перетворює формально наявні ресурси на реально доступні фактори економічної активності. В умовах війни значення інфраструктурного ресурсу суттєво зросло через масштабні пошкодження виробничих і логістичних систем. RDNA4 фіксує, що станом на 31 грудня 2024 р. прямі пошкодження аграрного сектору України сягнули 11,2 млрд дол. США, а сукупні втрати – 72,7 млрд дол. США. Окремо в сегменті зрошення та водних ресурсів оцінено 746,3 млн дол. США пошкоджень, 872,3 млн дол. США втрат і 10,936 млрд дол. США потреб на відновлення й модернізацію [18]. Крім того, транспортний сектор, який безпосередньо впливає на собівартість переміщення аграрної продукції та доступність сервісів, продовжує функціонувати в умовах істотних логістичних обмежень і втрати частини виробничих потужностей.

Особливе місце в інфраструктурному потенціалі аграрних громад займає меліорація. За даними Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України, від початку повномасштабної війни площа зрошення скоротилася з 525 тис. га у 2021 р. до 137 тис. га у 2024 р., тоді як потенціал відновлення зрошення оцінено щонайменше

в 1 млн га [25]. Це означає, що відновлення меліоративних систем є не вузькосекторальним завданням, а стратегічною умовою стабілізації аграрного виробництва, розвитку агросервісу й посилення податкової бази громад у зонах ризикованого землеробства.

Отже, ресурсний потенціал громади в аграрному вимірі є багатокомпонентною системою, в якій земля, фінанси, інфраструктура та інституційна спроможність не функціонують ізольовано. Для аграрно орієнтованих територій вирішальним стає не стільки формальний обсяг ресурсів, скільки здатність громади перетворювати їх на керований розвитковий актив через належне земельне адміністрування, фіскальне планування, відновлення меліоративних і транспортних систем та подолання цифрового розриву.

**Висновки.** Ринок аграрних послуг є самостійним структурним елементом аграрної економіки, через який забезпечуються доступ до технологій, логістики, консультацій і фінансових інструментів, а отже, продуктивність, адаптивність і конкурентоспроможність агровиробників. Його розвиток безпосередньо залежить від ресурсного потенціалу громади, насамперед від якості земельного адміністрування, фінансової бази, стану інфраструктури та інституційної спроможності місцевого самоврядування. Встановлено, що аутсорсинг і цифровізація є ключовими тенденціями трансформації ринку: перший розширює доступ до спеціалізованих сервісів, друга знижує інформаційну асиметрію та змінює механізми взаємодії між виробниками і постачальниками послуг. Водночас позитивний ефект цих процесів залежить від рівня конкуренції на локальних ринках і подолання цифрового розриву між громадами. Перспективи подальших досліджень пов'язані з кількісним оцінюванням впливу аграрних послуг на доходи місцевих бюджетів, аналізом регіональної диференціації агросервісного ринку та вивченням механізмів локалізації доданої вартості в межах територіальних громад.

#### Список літератури:

1. Про сільськогосподарську дорадчу діяльність : Закон України від 17.06.2004 № 1807-IV. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1807-15>
2. Про інформаційно-комунікаційну систему «Державний аграрний реєстр» : Закон України від 19.09.2024 № 3980-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3980-20>
3. Priorities for Agricultural Support in Ukraine. Washington, D.C. : World Bank Group, 2024. 112 p.
4. European Union and World Bank support Ukraine's small farmers via a stronger Partial Credit Guarantee Fund in Agriculture. World Bank. 2024. URL: <https://www.worldbank.org>
5. Neyter R., Zorya S., Muliar O. Agricultural war damages, losses, and needs review. Kyiv : Kyiv School of Economics ; World Bank, 2024. 98 p.

6. За два місяці 2026 року товарообіг України склав 21,3 млрд. Державна митна служба України. URL: <https://customs.gov.ua/news/zagalne-20/post/za-dva-misiatsi-2026-roku-tovaroobig-ukrayini-sklav-213-mlrd-2688>
7. Про затвердження положень про реєстри сільськогосподарських дорадчих служб, а також сільськогосподарських дорадників і експертів-дорадників : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.07.2006 № 897. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/897-2006-p>
8. Святошнюк А. Л. Сучасний стан сільськогосподарської дорадчої діяльності та її значення для розвитку сільськогосподарської кооперації на теренах України. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Вип. 80, ч. 1. С. 360–364. DOI: 10.24144/2307-3322.2023.80.1.57.
9. Гулевець О. В. Роль сільськогосподарської дорадчої служби в агропромисловому комплексі України: особливості правового забезпечення. *Юридична наука*. 2020. № 7 (109). С. 46–53. DOI: 10.32844/2222-5374-2020-109-7.07.
10. EU supports Ukraine's State Agrarian Register with over 200 000 users. European Union in Ukraine. 2025. URL: <https://www.eeas.europa.eu>
11. Про аграрні ноти : Закон України від 22.02.2024 № 3586-IX. / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3586-20>
12. Azadi H., Houshyar E., Zarafshani K., Hosseininia G., Witlox F. Agricultural outsourcing: A two-headed coin? *Global and Planetary Change*. 2013. Vol. 100. P. 20–27. DOI: 10.1016/j.gloplacha.2012.10.002.
13. Potryvaieva N., Palieiev A., Moskal I. The use of outsourcing in the public service delivery system to enhance the efficiency of agricultural production. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*. 2025. Vol. 29, No. 1. P. 45–56. DOI: 10.56407/bs.agrarian/1.2025.45.
14. Mamchur V., Studinska G. Effectiveness assessment of technical innovations in the implementation of the modern model of the agricultural sector of Ukraine. *Ekonomika APK*. 2024. Vol. 31, No. 2. P. 32–40. DOI: 10.32317/2221-1055.202402032.
15. Холодюк О., Диня В., Бонякевич О., Мовчан Д. Сучасні рішення та напрямки розвитку основних елементів системи точного землеробства. *Herald of Khmelnytskyi National University. Technical Sciences*. 2024. № 331(1). С. 330–338. DOI: 10.31891/2307-5732-2024-331-50.
16. World Bank Group. Ukraine Country Climate and Development Report. 2024. URL: [https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/CSA\\_en.pdf](https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/03/CSA_en.pdf)
17. International Telecommunication Union. Ukraine Digital Development Country Profile. 2025. URL: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final\\_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf)
18. Government of Ukraine, World Bank Group, European Commission, United Nations. Ukraine. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. 2025. URL: [www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/ukraine\\_fourth\\_rapid\\_damage\\_and\\_needs\\_assessment\\_rdna4\\_february\\_2022\\_december\\_2024.pdf](http://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/ukraine_fourth_rapid_damage_and_needs_assessment_rdna4_february_2022_december_2024.pdf)
19. Федоришина Л. М., Кононюк О. О., Кононюк І. А. Ресурсний потенціал територіальної громади: сутність, складові елементи та фактори формування. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2. С. 78–86. DOI: 10.37332/2309-1533.2023.2.10.
20. Малишівський Т. В., Стефінін В. В. Адаптація концепції «5 капіталів» щодо аналізу ресурсного потенціалу на рівні громад. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Вип. 18, т. 2. С. 73–85. DOI: 10.15330/apred.2.18.73-85.
21. Ряснянська А. М., Руденко С. В. Інструментарій підвищення ефективності використання земельних ресурсів у менеджменті територіальних громад. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. № 1. С. 322–326. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-1-54.
22. Обсяг ринку землі в Україні досягнув одного мільйона гектарів. Державна служба України з питань геодезії, картографії та кадастру. 2026. URL: <https://land.gov.ua/derzhgeokadastr-obsyag-rynku-zemli-v-ukrayini-dosyagnuv-odnogo-miljona-gektariv/>
23. Шуст О. А., Варченко О. М., Крисанов Д. Ф., Герасименко І. О., Драган О. О., Ткаченко К. В., Зубченко В. В. Фінансова спроможність територіальних громад України в умовах війни. *Економіка та управління АПК*. 2024. № 2. С. 6–30. DOI: 10.33245/2310-9262-2024-193-2-6-30.
24. Вплив війни на бюджети територіальних громад. Аналітичне дослідження показників бюджетів за 2021–2023 роки 60 територіальних громад-партнерів Програми USAID DOBRE у 10 областях України. / Під редакцією Т. Паутової. – К.: «Поліграф плюс», 2024. 116 с.
25. В Україні запускають комплексний проєкт з модернізації зрошувальних систем. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2026. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/3ae6063b-bae5-49c4-a2f1-bb0baf681e49?lang=uk-UA&title=VUkrainiZapuskaiutKompleksniiProktZModernizatsiiZroshuvalnikhSistem>

**Kovalov V. G. AGRICULTURAL SERVICES MARKET  
AND COMMUNITY RESOURCE PROVISION**

*The article examines the essence, structure, and current development trends of the agricultural services market in Ukraine under conditions of wartime challenges, institutional change, and digital transformation of the agricultural sector. It is substantiated that the agricultural services market should not be treated as an auxiliary component of agricultural production, but as an independent environment shaping the competitiveness of agricultural producers, their adaptability to risks, and the resilience of territorial communities. The study identifies four main segments of this market: production and technological services, logistics and marketing services, information and advisory support, and financial and insurance services. Special attention is paid to the territorial dimension of this market. It is proved that the availability and quality of agricultural services largely depend on the resource potential of a territorial community, including land, financial, infrastructural, human, and institutional resources. The study shows that not only the availability of such resources matters, but also the ability of local self-government bodies to transform them into real drivers of local development.*

*Outsourcing is revealed as an important structural trend in the agricultural services market. It is established that the transfer of certain functions to external specialized providers reduces costs, expands access to modern technologies, and improves resource efficiency. At the same time, the positive effect of outsourcing depends on the level of competition in local service markets. The paper also proves that digitalization, the spread of platform-based solutions, precision agriculture tools, geographic information systems, and digital public services are changing the mechanisms of interaction between producers and service providers. It is concluded that the development of the agricultural services market should become one of the priorities of state regulation in the agricultural sector and local development policy.*

**Keywords:** *agricultural services market, territorial community, resource potential, outsourcing, digitalization, agricultural sector, local development, infrastructure and logistics, agricultural advisory services, state regulation.*

Дата першого надходження статті до видання: 08.04.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 04.05.2026  
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Котов І. В.**<https://orcid.org/0009-0004-5368-1919>

Державний податковий університет

## РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТРИАЛЬНИХ ГРОМАД В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД В УКРАЇНІ

*Стаття присвячена розкриттю ролі органів місцевого самоврядування в процесі відновлення територіальних громад в післявоєнний період в Україні. Актуальність даного дослідження зумовлена безпрецедентними викликами, які постали перед Україною внаслідок повномасштабного російського вторгнення, що призвела до системної руйнації житлової, критичної та соціальної інфраструктури. В таких умовах процес відновлення держави виходить за межі простого фізичного будівництва і трансформується у складну стратегію модернізації всієї системи суспільних відносин, де ключову роль відіграють органи місцевого самоврядування. Саме на рівні територіальних громад на даний час концентруються найбільш актуальні запити суспільства (зокрема забезпечення базових потреб внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, розробка комплексних планів територіального розвитку тощо). Роль органів місцевого самоврядування є визначальною, оскільки саме вони володіють найбільш повною інформацією про своєрідні потреби регіону, місцеві ресурси та пріоритети мешканців. В той же час процес післявоєнного відновлення вимагає принципово нових підходів до управління, які базуються на принципах децентралізації, прозорості та залучення зарубіжних інвестицій.*

*Проаналізовано ключові функції органів місцевого самоврядування у відбудові. Встановлено, що успішна реалізація стратегії післявоєнного відновлення України безпосередньо залежить від інституційної спроможності та активності органів місцевого самоврядування. Визначено, що органи місцевого самоврядування у цій системі виступають головними суб'єктами, що реалізують право мешканців на безпечне та комфортне середовище. Важливо розуміти, що правовий статус органів місцевого самоврядування у період відновлення розширюється. Відтак вони перестають бути лише розпорядниками бюджетних коштів і стають ключовими координаторами між державною стратегією, вимогами міжнародних партнерів та реальними запитами територіальних громад. Наведене головні вектори розвитку фінансової політики територіальних громад в післявоєнний період в Україні.*

**Ключові слова:** територіальна громада, післявоєнний період, децентралізація влади, органи місцевого самоврядування, відновлення територіальних громад.

**Постановка проблеми.** Глибокі дестабілізаційні процеси у соціально-економічній, демографічній та екологічній сфері внаслідок повномасштабного російського вторгнення вимагає переходу до інноваційних моделей відновлення територій. Серед головних викликів, що потребуватимуть пріоритетної уваги, варто виокремити окупацію промислових центрів, руйнація цілих населених пунктів, масову міграція та кризу на ринку праці. Окремого розв'язання потребують питання відновлення занедбаних промислових зон, створення мережі гуманітарних і реабілітаційних хабів, а також повна адаптація інфраструктури

до стандартів інклюзивності. Стратегічне управління подібними змінами є складним викликом для влади та суспільства, де відновлення виступає ключовим інструментом розвитку деградованих територій. Спираючись на успішний світовий досвід, цей процес потребує ефективної нормативно-правового забезпечення, сприятливого інвестиційного клімату та розширення повноважень громад у сфері реалізації відповідних проєктів. Тому, надзвичайно важливо чітко розуміти ролі органів місцевого самоврядування в процесі відновлення територіальних громад в післявоєнний період в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дану проблематику досліджували такі науковці як І. Білокінна, М. Губа, В. Демиденко, М. Кужелев, А. Нечипоренко, І. Пирога, М. Пирога, Ю. Слободянюк, С. Стабіас та інші. Однак, не зважаючи на існування значного масиву наукових напрацювань, питання публічного управління відновленням в післявоєнний період в Україні на рівні територіальних громад, зокрема в аспекті теоретичного підґрунтя та методології складання місцевих програм, потребує подальшого більш детальнішого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття ролі органів місцевого самоврядування в процесі відновлення територіальних громад в післявоєнний період в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасний етап державотворення в Україні характеризується переходом від оперативного реагування на кризові явища до стратегічного планування післявоєнного розвитку, де головним суб'єктом реалізації відновлення визначено саме органи місцевого самоврядування. Водночас, варто зауважити, що успіх відновлення територіальних громад безпосередньо залежить від рівня децентралізації повноважень та фінансової автономії громад.

Як зазначає І. С. Пирога та М. І. Пирога, місцеве самоврядування в Україні довело свою життєздатність. В умовах воєнного стану місцева влада працює, надає послуги населенню та допомагає армії. Базовою ланкою, що забезпечує стійкість тилу, в умовах війни стали територіальні громади. Громади своєю спільною роботою не тільки зміцнюють власний потенціал, але й відіграють важливу роль у зміцненні економічного потенціалу країни. На початковому етапі широкомасштабної російської агресії територіальні громади узяли на себе підтримку ЗСУ та частину їхніх функцій, забезпечення життєдіяльності громади (часто в умовах бойових дій); сприяли евакуації та розміщенню населення у відносно безпечних громадах; сприяли релокації підприємств, а головне – підтриманню стабільності в суспільстві. Необхідність залучення громадян місцевою владою до окремих елементів управління населеним пунктом прямо зазначено в конституції, законах та нормативних актах європейських країн, рішеннях органів місцевого самоврядування [5, с. 120].

Отже, залучення громадськості до місцевого самоврядування ґрунтується на місцевих ініціативах, що дозволяють мешканцям порушувати будь-які питання місцевого значення в межах законодавства. Це забезпечує органи місцевого само-

врядування необхідним підґрунтям для прийняття рішень, спрямованих на задоволення найбільш важливих потреб.

З огляду на це, функціонування місцевого самоврядування на основі принципу субсидіарності щодо реінтеграції деокупованих територій є найбільш ефективним напрямом успішного гармонійного возз'єднання вказаних раніше окупованих територій з Україною. При цьому, варто наголосити, що основний акцент в сфері реінтеграції деокупованих територій має бути сфокусований на людей, що проживають або повертаються чи селяться на таких деокупованих територіях. Саме контекстом органічного об'єднання людей навколо цінностей культурного, економічного, соціального, політичного, духовно-ідеологічного життя України після деокупації має бути наповнена муніципальна та державна політика. Це забезпечить можливість в стислі терміни розбудувати систему горизонтальних відносин між самими громадянами як членами територіальних громад на деокупованих територіях, між громадянами та військовими адміністраціями, а в подальшому новообраними органами місцевого самоврядування та їх посадовими особами, між громадянами, інститутами громадянського суспільства та інституціями Української держави [3]. Тому поєднання активного місцевого самоврядування та державної підтримки, що базується на реальних запитах мешканців деокупованих територій, стане запорукою їх системного відродження та тривалого економічного зростання.

Отже, в основі післявоєнного відновлення в Україні лежить принцип «Build Back Better» (відбудувати краще, ніж було), що передбачає не просто копіювання, а створення сучасної, енерго-ефективної та інклюзивної інфраструктури. Даний процес регулюється оновленим законодавством, зокрема Законом України щодо планування приведення територій у порядок, який запровадив поняття «Програми комплексного відновлення». Органи місцевого самоврядування у цій системі виступають головними суб'єктами, що реалізують право мешканців на безпечне та комфортне середовище. Важливо розуміти, що правовий статус органів місцевого самоврядування у період відновлення розширюється. Відтак вони перестають бути лише розпорядниками бюджетних коштів і стають ключовими координаторами між державною стратегією, вимогами міжнародних партнерів та реальними запитами територіальних громад.

Війна завдала значних збитків нашій державі та стала випробуванням для місцевого самоврядування України, але й започаткувала також цілу

низку важливих позитивних змін стратегічного характеру. Передусім це стосується істотного підвищення ефективності взаємодії між органами державної влади, керівництвом територіальної громади та представниками громадських і волонтерських організацій. Громади своєю спільною роботою не тільки зміцнюють власний потенціал, але й відіграють важливу роль у зміцненні економічного потенціалу країни. Органи місцевого самоврядування будуть брати активну участь у післявоєнному відновленні, оскільки згідно з Планом відновлення України, представленим Національною радою з відновлення від наслідків війни у липні 2022 року, проекти відновлення будуть локалізовані по регіонам і підтримані окремими міжнародними партнерами. Це значить, що очікується тісна співпраця органів місцевого самоврядування з представниками міжнародних партнерів і саме від перших залежить наскільки правильно будуть поставлені цілі та ефективно – реалізовані поставлені завдання [1, с. 64-65].

Аналіз поточного стану самих органів місцевої влади у повоєнний період вимагає глибокого розуміння різноманітних викликів та потреб. Відновлення та розвиток територіальний громад має ґрунтуватися на забезпеченні відкритості і прозорості діяльності органів місцевого самоврядування. Під прозорістю слід розуміти стан, за якого громадянам забезпечується право та здатність мати доступ до інформації, право на участь у прийнятті рішень з питань, що стосуються розвитку громади, а органи місцевого самоврядування, усвідомлюючи важливість відкриття інформації та залучення громадськості, проактивні в цьому процесі. Саме такий підхід сприяє більш ефективному муніципальному управлінню в умовах воєнного стану, який забезпечить не тільки відновлення, але й довгостроковий стійкий розвиток місцевих громад, зміцнення місцевої демократії та впровадження доброго врядування в мирний час [2, с. 287].

Отже, виокремимо ключові функції органів місцевого самоврядування у відбудові. Так, практична діяльність місцевої влади починається з ретельного аудиту та інвентаризації збитків. Органи місцевого самоврядування створюють спеціальні комісії для фіксації руйнувань, дані з яких вносяться до Державного реєстру пошкодженого та знищеного майна. Це є надзвичайно важливим етапом, оскільки без належної верифікації збитків неможливе залучення державного фінансування чи міжнародних компенсацій. Окрім технічної фіксації, місцева влада бере на себе функцію страте-

гічного моделювання. Розробка Програм комплексного відновлення дозволяє громадам визначити нове бачення територій: які підприємства варто релокувати, які школи потребують об'єднання, а де необхідно змінити функціональне призначення земельних ділянок. Соціальна складова діяльності органів місцевого самоврядування включає адаптацію внутрішньо переміщених осіб та створення мережі послуг для ветеранів, що є запорукою збереження людського капіталу в громаді.

В свою чергу, ефективність відновлення прямо залежить від спроможності органів місцевого самоврядування залучати ресурси поза межами дефіцитних місцевих бюджетів. У цьому контексті особливої ваги набуває муніципальна дипломатія та розвиток прямих партнерств з іноземними містами. Як зазначають науковці, «місцеві бюджети пройшли перші дві фази розвитку під час війни і виявили достатню стійкість, незважаючи на нові ризики. І якщо у 2022 році відмічалося різке падіння обсягів капітальних видатків, то вже у 2023 році ситуація почала відновлюватися і станом на сьогодні саме бюджети територіальних громад – це флагман відбудови інфраструктури та соціальної стабільності (наскільки це можливо в поточних умовах). Особливістю видатків місцевих бюджетів на відновлення за аналізований період є географічний дисбаланс між областями, що знаходяться в тилу і прифронтовими областями. Головними викликами для місцевих бюджетів в умовах війни є фінансові дисбаланси, зменшення автономії доходів, обмеженість ресурсної бази, відсутність досвіду роботи в таких умовах і корупція. Однак, незважаючи на це, саме видатки місцевих бюджетів на відновлення можуть стати базою для повоєнного відновлення економіки держави та вирішення соціальних питань» [4].

В умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування України відіграють важливу роль у забезпеченні стабільності та розвитку територіальних громад. Попри численні виклики, що постали перед ними, зокрема брак фінансових ресурсів, кадрову недостатність, проблеми з відновленням інфраструктури, органи місцевого самоврядування мають можливості для впровадження ефективних механізмів публічного управління. Успішна реалізація комплексних планів відновлення територій залежить від зосередження зусиль на залученні фінансування, розвитку кадрового потенціалу, активній співпраці з міжнародними організаціями та врахування потреб населення відповідних територій [6, с. 230].

Отже, дослідивши наукові джерела, можна дійти висновку, що попри розширення можливостей, органи місцевого самоврядування стикаються з гострим «кадровим голодом», зокрема браком спеціалістів із просторового планування, юристів та менеджерів проєктів. Неодноразово на заваді стає надмірна централізація процесів прийняття рішень, коли державні субвенції розподіляються без врахування локальної специфіки. Існує також ризик конфлікту інтересів між швидкою відбудовою та якісним довгостроковим плануванням. Крім того, викликом є забезпечення прозорості використання коштів, щоб уникнути корупційних ризиків, які можуть підірвати довіру міжнародних партнерів. Проте подолання цих бар'єрів через посилення компетенцій місцевих службовців та цифровізацію управління відкриває шлях до перетворення громад на самодостатні економічні центри.

Попри масштабні виклики, в Україні вже сформувалося системне розуміння стратегічної ролі місцевих бюджетів як у період воєнного стану, так і в процесі майбутнього відновлення. На нашу думку, головними векторами розвитку фінансової політики територіальних громад мають стати:

- посилення фінансової стійкості громад через прямі трансферти з держбюджету та спеціалізованих фондів;
- активізація взаємодії з глобальними фінансовими інституціями та іноземними партнерами для фінансування відбудови;
- впровадження регіональних інвестиційних програм як дієвого механізму розвитку в умовах децентралізації;
- спрямування конфіскованих російських ресурсів на оборону та ліквідацію наслідків масованих ударів по цивільній інфраструктурі;
- залучення національних та іноземних інвестицій через механізми державно-приватного партнерства та інструменти фондового ринку;
- перехід до середньострокового прогнозування на рівні громад для системного та пріоритетного відновлення;
- розширення повноважень громад щодо залучення позикових коштів для житлових та інфраструктурних проєктів шляхом оновлення Бюджетного кодексу.

Завершальним, але не менш важливим елементом відновлення є інклюзивність процесу. Органи місцевого самоврядування мають забезпечити реальну участь громадськості у прийнятті

рішень через «громадські слухання, цифрові опитування та воркшопи». Відновлення території має відбуватися на засадах соціальної справедливості, де враховуються потреби маломобільних груп, дітей та літніх людей. Тільки такий підхід, де органи місцевого самоврядування діють як відкрита платформа для діалогу між бізнесом, громадськістю та державою, дозволить створити середовище, у яке люди будуть повертатися після війни.

**Висновки.** Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що успішна реалізація стратегії післявоєнного відновлення України безпосередньо залежить від інституційної спроможності та активності органів місцевого самоврядування. У сучасних умовах громади перестають бути лише об'єктами державного управління і стають повноцінними суб'єктами відбудови, які здатні найбільш точно ідентифікувати локальні потреби та ефективно розподіляти ресурси. Ключовим фактором успіху є перехід від стратегії «швидкого ремонту» до комплексного територіального планування на основі принципу «Build Back Better». Це передбачає не лише фізичну реконструкцію інфраструктури, а й повне переосмислення економічного та соціального профілю територій з урахуванням демографічних змін, вимог енергоефективності та інклюзивності.

Водночас процес відновлення вимагає від місцевої влади нових управлінських компетенцій, зокрема у сфері муніципальної дипломатії та проєктного менеджменту. Оскільки внутрішніх фінансових ресурсів громад недостатньо для подолання масштабних наслідків руйнувань, органи місцевого самоврядування мають активно розвивати прямі партнерства з іноземними муніципалітетами та міжнародними донорами. Забезпечення прозорості через використання цифрових систем контролю (зокрема DREAM), є обов'язковою умовою для збереження довіри інвесторів та ефективної протидії корупційним ризикам.

Особлива увага у післявоєнний період має бути зосереджена на збереженні людського капіталу. Роль місцевої влади є визначальною у питаннях інтеграції внутрішньо переміщених осіб, реабілітації ветеранів та створення умов для повернення громадян з-за кордону. Тільки за умови тісної взаємодії між органами самоврядування, державою та громадськістю, заснованої на принципах децентралізації та відкритості, можливо забезпечити не просто відбудову зруйнованого, а стійкий розвиток громад як фундаменту сильної держави.

## Список літератури:

1. Білокінна І. Місцеве самоврядування як складова «зеленого» повоєнного відновлення України. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 1. С. 62–72. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-9>.
2. Губа М. І. Прозорість місцевого самоврядування як фактор забезпечення інституційної стійкості системи публічного управління в умовах воєнного стану. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 2 (89). С. 285–290. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.2.41>.
3. Демиденко В. О. Роль місцевого самоврядування в реінтеграції деокупованих територій України. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.04.8>.
4. Кужелєв М. О., Нечипоренко А. В., Стабіас С. М. Видатки місцевих бюджетів на відновлення: тенденції, виклики та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-27>.
5. Пирога І. С., Пирога М. І. Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. Випуск 77. С. 117–123. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18>.
6. Слободянюк Ю. Роль органів місцевого самоврядування у процесі відбудови України в умовах воєнного стану: проблемні аспекти та перспективи публічного управління. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2024. № 31. С. 228–235. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb312024314173>.

**Kotov I. V. THE ROLE OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES  
IN THE PROCESS OF REHABILITATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES  
IN THE POST-WAR PERIOD IN UKRAINE**

*The article is devoted to revealing the role of local self-government bodies in the process of restoration of territorial communities in the post-war period in Ukraine. The relevance of this study is due to the unprecedented challenges that Ukraine faced as a result of the full-scale Russian invasion, which led to the systematic destruction of residential, critical and social infrastructure. In such conditions, the process of state restoration goes beyond simple physical construction and is transformed into a complex strategy for the modernization of the entire system of social relations, where local self-government bodies play a key role. It is at the level of territorial communities that the most urgent demands of society are currently concentrated (in particular, ensuring the basic needs of internally displaced persons and veterans, developing comprehensive plans for territorial development, etc.). The role of local governments is crucial, since they have the most complete information about the specific needs of the region, local resources and priorities of residents. At the same time, the process of post-war reconstruction requires fundamentally new approaches to management, based on the principles of decentralization, transparency and attracting foreign investment.*

*The key functions of local governments in reconstruction are analyzed. It is established that the successful implementation of the post-war reconstruction strategy of Ukraine directly depends on the institutional capacity and activity of local governments. It is determined that local governments in this system act as the main entities that implement the right of residents to a safe and comfortable environment. It is important to understand that the legal status of local governments during the recovery period is expanding. Therefore, they cease to be only managers of budget funds and become key coordinators between the state strategy, the requirements of international partners and the real requests of territorial communities. The main vectors of development of financial policy of territorial communities in the post-war period in Ukraine are given.*

**Keywords:** territorial community, post-war period, decentralization of power, local self-government bodies, restoration of territorial communities.

Дата першого надходження статті до видання: 20.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 338.2:620.9

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/16>

**Логоша В. В.**

<https://orcid.org/0009-0003-8447-5395>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

## НАПРЯМИ ПОСИЛЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ

*Стаття присвячена розкриттю напрямів посилення енергетичної безпеки в контексті післявоєнного відновлення в Україні. Загальновідомо, що на сьогодні питання енергетичної безпеки України остаточно перейшло у площину національного виживання та стратегічного суверенітету. Повномасштабна агресія продемонструвала критичну вразливість застарілої централізованої моделі енергозабезпечення, проте водночас вона відкрила вікно можливостей для фундаментальної трансформації. Післявоєнне відновлення не повинно стати простим копіюванням радянської спадщини, а має ґрунтуватися на принципі «Build Back Better», що передбачає створення гнучкої, інноваційної та стійкої системи.*

*Визначено, що на даний час енергетичний сектор України перебуває під тиском низки критичних викликів, що ставлять під загрозу стабільність та надійність усієї системи енергозабезпечення. Серед них виокремлено: залежність від зовнішніх джерел енергопостачання, невідповідність енергетичної інфраструктури сучасним експлуатаційним вимогам, низький рівень енергоефективності, загострення геополітичної ситуації як фактор ризику для енергетичного сектору, дефіцит капіталовкладень у відновлювану енергетику, техногенні катастрофи та кіберзагрози критичній інфраструктурі. Встановлено, що подолання цих викликів потребує системного підходу та тісної взаємодії держави, бізнесу та міжнародної спільноти. Пріоритетами ефективною енергетичної політики мають стати розосередження потужностей через створення мережі малих електростанцій та установок для громад, модернізація та зміцнення атомної генерації, повна інтеграція з європейським енергетичним ринком, впровадження «розумних» мереж, досягнення повної самодостатності у паливно-енергетичних ресурсах. З'ясовано, що пріоритетом відновлення є створення надлишкової міцності системи, де вихід з ладу окремих елементів не призводить до каскадних відключень у масштабах країни. Успішна реалізація вище наведених напрямів дозволить Україні не лише відновити втрачений потенціал, але й трансформуватися у визначальний енергетичний хаб Європи, забезпечивши довгострокову національну безпеку та сталий економічний розвиток у післявоєнний період.*

**Ключові слова:** державне управління, енергетика, енергетична безпека, забезпечення енергетичної безпеки, посилення енергетичної безпеки, післявоєнне відновлення.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження даної проблематики зумовлена небувалими викликами, з якими зіткнулася енергетична система України внаслідок повномасштабної збройної агресії, що призвела до критичних руйнувань. Традиційна модель енергозабезпечення виявилася надзвичайно вразливою до цілеспрямованих ударів, що актуалізує необхідність докорінного перегляду стратегії національної стійкості. В контексті післявоєнного відновлення енергетична безпека лежить в основі економічного суверенітету та національного виживання. Потреба у негайній відбудові вимагає від України не просто реставрації пошкоджених

об'єктів, а комплексної модернізації за принципом «Build Back Better» (відбудувати краще, ніж було). Водночас поглиблення інтеграції з європейським енергетичним простором у рамках синхронізації з ENTSO-E та виконання зобов'язань Європейського зеленого курсу створюють додаткові вимоги до нормативно-правової бази та інвестиційного клімату. Таким чином, пошук оптимальних напрямів посилення енергетичної безпеки є надзвичайно важливим для забезпечення стабільного економічного зростання, досягнення повної енергонезалежності від країни-агресора та успішної євроінтеграції України в період післявоєнного відновлення.



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дану проблематику досліджували такі науковці як О. Андрух, Ю. Коваленко, Д. Лазаренко, А. Лісовий, А. Мазаракі, О. Марченко, Т. Мельник, Т. Оришин, О. Просолов, І. Хилько та інші. Попри наявність значної кількості наукових праць, залишається недостатньо вивченим питання посилення енергетичної безпеки саме в контексті післявоєнного відновлення, що визначає перспективність подальшого дослідження.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття напрямів посилення енергетичної безпеки в контексті післявоєнного відновлення в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Енергетична безпека виступає фундаментальною основою економічної стабільності держави та традиційно займає ключове місце у системі міжнародних відносин. Крім цього, енергетична безпека є надзвичайно важливою як для реалізації національних пріоритетів, так і для виконання стратегічних планів країни. Руйнівні наслідки російської агресії актуалізують питання розбудови децентралізованої системи енергозабезпечення. В умовах постійних ракетних атак на енергосистему, створення резервних джерел живлення для бізнесу та приватного сектору стає критичним фактором виживання та енергетичної стійкості України.

Енергетична безпека є однією з найбільш актуальних проблем, особливо в умовах сталого розвитку, що вимагає вирішення енергетичних проблем з урахуванням екологічних, економічних та соціальних аспектів. Її досягнення передбачає необхідність впровадження ефективних стратегій в умовах зростаючих потреб в енергії, зменшення використання природних ресурсів та забруднення довкілля. Досягнути такого рівня розвитку енергетики можливо за умови сталого використання ресурсів та впровадження енергоефективних технологій [6, с. 154].

Через війну енергетична система України опинилася перед низкою серйозних проблем. Пошкодження об'єктів критичної інфраструктури та значні втрати енергетичних потужностей спричинили перебої з постачанням електроенергії та тепла. Атаки та провокації на об'єкти атомної енергетики створили додаткові ризики для безпеки населення і навколишнього середовища. Ситуацію ускладнює також обмежений доступ до фінансування, що обумовлює необхідність у залученні іноземних інвестицій та оптимізації управління енергетичними ресурсами [7, с. 252].

На даний час енергетичний сектор України перебуває під тиском низки критичних викликів,

що ставлять під загрозу стабільність та надійність усієї системи енергозабезпечення. Серед них варто виокремити:

1. Залежність від зовнішніх джерел енергопостачання. Висока частка імпорту газу та нафти у вітчизняному енергобалансі залишається суттєвим фактором ризику. Будь-які геополітичні потрясіння, воєнні дії чи економічна нестабільність у державах-експортерах здатні спровокувати критичні збої в енергозабезпеченні України.

2. Невідповідність енергетичної інфраструктури сучасним експлуатаційним вимогам. Критичний рівень амортизації основних фондів енергетичного сектору вимагає негайної модернізації та реконструкції. Технологічна недосконалість інфраструктури є джерелом підвищених ризиків технічних збоїв і перебоїв у постачанні енергії.

3. Низький рівень енергоефективності, що проявляється у надмірному споживанні ресурсів на одиницю виробленої продукції. Це не лише поглиблює зовнішню залежність держави, а й критично перевантажує енергетичну інфраструктуру.

4. Загострення геополітичної ситуації як фактор ризику для енергетичного сектору. Геополітичне становище України та повномасштабна агресія з боку росії створюють критичні загрози для енергетичної стійкості. Воєнні дії безпосередньо дестабілізують транзитні шляхи та блокують традиційні канали постачання енергоносіїв.

5. Дефіцит капіталовкладень у відновлювану енергетику. Брак фінансових ресурсів стримує темпи енергетичного переходу, змушуючи країну й надалі покладатися на традиційне викопне паливо.

6. Техногенні катастрофи та кіберзагрози критичній інфраструктурі. Ймовірність техногенних катастроф на ключових об'єктах генерації та транспортування палива, а також вразливість цифрових систем управління до кібератак створюють передумови для масштабних дестабілізацій у енергозабезпеченні.

Подолання цих викликів потребує системного підходу та тісної взаємодії держави, бізнесу та міжнародної спільноти. Пріоритетами ефективної енергетичної політики мають стати диверсифікація постачань, розвиток відновлюваної генерації та впровадження енергоефективних технологій, що закладе основу для стабільності та енергонезалежності країни.

Ю. Коваленко, Д. Лазаренко та О. Марченко стверджують, що перспективами подолання бар'єрів енергетичної безпеки мають стати наступні заходи: відновлення енергетичної інфраструктури, відновлення зруйнованих об'єктів

енергетики та модернізація енергетичної системи; створення систем зворотної логістики для збору та переробки відходів енергетичного сектору; диверсифікація джерел енергії з метою зменшення залежності від росії за рахунок розвитку відновлюваних джерел енергії і подвійного переходу на циркулярні засоби генерації; підвищення енергоефективності за рахунок модернізації енергообладнання, промислових підприємств та комунальних систем; створення мікромереж, які можуть автономно функціонувати у разі пошкодження централізованих систем, а також впровадження систем розподіленої генерації, що дозволяють використовувати локальні джерела енергії [1, с. 263-264].

А. Лісовий вважає, що забезпечення енергетичної безпеки є пріоритетним завданням для України у зв'язку зі складними геополітичними умовами та економічними викликами. Крім цього, науковець наводить наступні стратегічні кроки, спрямовані на забезпечення енергетичної безпеки країни: диверсифікація джерел постачання енергоресурсів; розвиток внутрішніх енергетичних ресурсів; підвищення енергоефективності; розвиток енергетичної інфраструктури; міжнародна співпраця; забезпечення кібербезпеки. Ці стратегічні кроки спрямовані на підвищення енергетичної безпеки України, зменшення залежності від імпортованих джерел енергії та забезпечення стабільного та надійного енергопостачання для економічного розвитку та соціального благополуччя країни [3, с. 126-127].

Отже, стратегічний перехід до децентралізованої моделі енергозабезпечення є прямою відповіддю на системну вразливість великих об'єктів генерації перед сучасними загрозами. У контексті післявоєнного відновлення цей напрям передбачає розосередження потужностей через створення мережі малих електростанцій та установок для громад. Розвиток розподіленої генерації базується на активному впровадженні об'єктів відновлюваної енергетики, що дозволяє не лише знизити викид вуглецевого газу відповідно до міжнародних кліматичних норм, а й забезпечити розвиток самої енергосистеми. Відповідно до положень Національного плану з енергетики та клімату, пріоритет надається стимулюванню встановлення «сонячних панелей на дахах будинків, будівництву вітрових парків та біометанових заводів» [5]. Така трансформація створює гнучку енергетичну основу, де локальна генерація покриває критичні потреби на місцях, зменшуючи навантаження на систему та підвищуючи загальну енергетичну безпеку держави.

Важливим напрямом посилення енергетичної безпеки в контексті післявоєнного відновлення в Україні є модернізація та зміцнення атомної генерації. Так, атомна енергетика виступає головним стабілізуючим чинником та базовим джерелом енергопостачання України, забезпечуючи понад половину загального обсягу генерації в країні. Післявоєнна стратегія передбачає не лише збереження існуючого потенціалу через продовження терміну експлуатації діючих енергоблоків, але й масштабне технологічне оновлення галузі. Це дозволить ефективно балансувати систему в умовах коливань потужностей відновлюваних джерел енергії та забезпечувати надійне енергоживлення. Зміцнення ядерного сектору також включає розвиток власного виробництва компонентів ядерного палива, що остаточно розриває залежність від зовнішніх агресивних чинників та зміцнює енергетичну безпеку.

Крім цього, необхідно забезпечити повну інтеграцію з європейським енергетичним ринком. Так, синхронізація української енергосистеми з європейською мережею ENTSO-E стала головним досягненням, що перетворило Україну з ізольованої системи на невід'ємну частину континентального енергетичного простору. Подальше посилення безпеки в цьому контексті вимагає переходу до повної ринкової інтеграції, що включає гармонізацію нормативно-правової бази з Регламентами ЄС та впровадження прозорих механізмів трансграничної торгівлі енергоресурсами. Інтеграція також стимулює конкуренцію, залучає великих інвесторів, що сприяє демонополізації внутрішнього ринку та встановленню справедливих цін. У довгостроковій перспективі цей процес закріплює статус України як надійного «енергетичного хабу», інтегрованого у спільну систему безпеки Європейського Союзу.

В той же час модернізація енергетичної інфраструктури за принципом «Build Back Better» передбачає відмову від застарілих технічних рішень на користь інтелектуальних систем управління, зокрема Smart Grid. Ці технології дозволяють здійснювати моніторинг та управління потоками енергії в режимі реального часу, автоматично реагувати на аварійні ситуації та оптимізувати розподіл навантаження залежно від попиту. Впровадження «розумних» мереж є надзвичайно важливим для інтеграції великої кількості розосереджених відновлюваних джерел енергії, оскільки дозволяє гнучко балансувати генерацію та споживання. При цьому державна політика має фокусуватися на радикальному підвищенні енергоефективності як у житловому, так і в промисловому секторах. Впровадження систем накопичення енергії та розвиток

енергоменеджменту дозволяють суттєво знизити питоме споживання ресурсів. Це не тільки зменшує навантаження на навколишнє середовище, але й мінімізує обсяги необхідної генерації, що в сукупності робить національну економіку більш стійкою до цінових коливань та дефіциту потужностей.

Досягнення повної самодостатності у паливно-енергетичних ресурсах є головним складником енергетичної стійкості України у повоєнний період. Пріоритетним напрямом є нарощування власного видобутку природного газу через застосування сучасних технологій інтенсифікації на наявних родовищах та розробку нових. Водночас стратегія передбачає поступове заміщення традиційного викопного палива відновлюваними газами, такими як біометан та зелений водень. Розвиток біометанової індустрії дозволяє використовувати аграрний потенціал країни для виробництва енергії, що особливо важливо для сільських територій та енергетичної автономії регіонів. Створення стратегічних запасів палива та розвиток підземних сховищ газу як частини загальноєвропейської системи енергобезпеки забезпечує надійний захист від перебоїв у постачанні.

Попри значні виклики, Україна має потенціал для відновлення енергетичної безпеки. Це стане можливим за умови ефективного управління ресурсами, активного міжнародного співробітництва та впровадження інноваційних підходів. Енергетична незалежність і стійкість стануть меншими факторами економічного та соціального розвитку країни [2, с. 42]. В даному контексті можна погодитися з думкою А. Мазаракі та Т. Мельник, які вважають, що значним внеском у підвищення енергетичної безпеки може бути пришвидшення переходу на відновлювані джерела енергії, однак на сучасному етапі війни Україна самостійно ще нездатна реалізувати цей сценарій, також нерезальним наразі є залучення інвестицій у цей сектор. Тому залишається розраховувати на допомогу Європейського Союзу та інших закордонних партнерів. Однак у цьому випадку уряд має виконати низку необхідних умов стосовно забезпечення прозорості у використанні отриманих від партнерів коштів, єдиного бачення майбутнього енергетичного ринку, розробки методів найбільш ефективної інтеграції систем виробництва відновлювальної енергії у мережу [4, с. 15–16].

Реалізація вище наведених напрямів посилення енергетичної безпеки в період післявоєнного відновлення потребує не просто інвестицій, а комплексного перегляду всього енергетичного сектору. Визначальним завданням є перехід від реактивної

моделі до проактивної, яка базується на принципах «гнучкої стійкості». Це означає формування системи, де кожен компонент працює в єдиній інтелектуальній площині.

Отже, зміцнення енергетичної безпеки в сучасних умовах є міждисциплінарним процесом, де технологічні інновації нерозривно пов'язані з ринковими реформами. Особливу увагу слід звернути на синергетичний ефект. Наприклад, розвиток відновлюваних джерел енергії лише тоді сприятиме стабільності, коли він супроводжуватиметься впровадженням систем накопичення енергії та цифровим управлінням мережами (Smart Grid). Таким чином, представлена сукупність заходів може слугувати своєрідною «дорожньою картою» для розробки цільових державних програм. Вона демонструє, що пріоритетом відновлення є створення надлишкової міцності системи, де вихід з ладу окремих елементів не призводить до каскадних відключень у масштабах країни. Це закладає підґрунтя для перетворення України з об'єкта допомоги на суб'єкта європейської енергетичної безпеки.

**Висновки.** Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що посилення енергетичної безпеки України в контексті післявоєнного відновлення вимагає фундаментального переходу від традиційної централізованої моделі до гнучкої, децентралізованої та високотехнологічної енергосистеми. Стратегія відбудови за принципом «Build Back Better» повинна базуватися на поєднанні безпекових інтересів та вимог Європейського зеленого курсу. Основними напрямками трансформації визначено розвиток розподіленої генерації, масове впровадження відновлюваних джерел енергії та систем накопичення, що в сукупності забезпечують живучість системи в умовах можливих воєнних загроз. Атомна енергетика, посилена технологіями малих модульних реакторів, залишається стратегічною основою, що гарантує базову потужність та низьковуглецевий розвиток економіки. Важливим аспектом зміцнення стійкості є завершення повної інтеграції з європейським енергетичним простором ENTSO-E, що відкриває доступ до ринкових механізмів ЄС та механізмів взаємодопомоги. Водночас ресурсна незалежність, досягнута через нарощування власного видобутку газу та розвиток біометанової галузі, дозволяє мінімізувати зовнішні ризики та цінові коливання. Впровадження інтелектуальних мереж Smart Grid та масштабна енергомодернізація житлового і промислового секторів завершують формування комплексної системи енергобезпеки. Таким чином, успішна реалізація вище

наведених напрямів дозволить Україні не лише відновити втрачений потенціал, але й трансформуватися у визначальний енергетичний хаб Європи, забезпечивши довгострокову національну безпеку та сталий економічний розвиток у післявоєнний період.

#### Список літератури:

1. Коваленко Ю., Лазаренко Д., Марченко О. Енергетична безпека країни під час війни: бар'єри та перспективи подолання. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 1. С. 262–266. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-41>.
2. Лісовий А. В., Андрух О. В. Енергетична безпека України: виклики війни та перспективи відновлення економічного потенціалу. *Український економічний часопис*. 2025. Випуск 8. С. 40–43. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2025-8-7>.
3. Лісовий А. Енергетична безпека України: другий рік війни. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 1. С. 124–129. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-11-17>.
4. Мазаракі А., Мельник Т. Енергетична безпека країни. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2024. № 2. С. 4–29. DOI: [https://doi.org/10.31617/3.2024\(133\)01](https://doi.org/10.31617/3.2024(133)01).
5. Національний план з енергетики та клімату на період до 2030 року, схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 25 червня 2024 р. № 587-р. URL: <https://me.gov.ua/view/bb0b9ef5-ca96-4b8a-8f2f-471faf32c9df>.
6. Оришин Т. Фінансові аспекти формування енергетичної безпеки в умовах сталого розвитку. Сталый розвиток складних соціально-економічних систем в умовах сучасних змін та викликів: Збірник тез доповідей І Міжнародної науковопрактичної конференції (Івано-Франківськ, 16-17 травня 2024 року), ІваноФранківськ: ІФНТУНГ, 2024. С. 153–156.
7. Просолов О. О., Хилько І. І. Вектори забезпечення енергетичної стійкості України у післявоєнний період. Перспективи розвитку територій: теорія і практика. поствоєнне відновлення: матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, Харків, 14-15 листопада 2024 р. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. С. 252–253.

#### Lohosha V. V. DIRECTIONS FOR ENHANCING ENERGY SECURITY IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION IN UKRAINE

*The article is devoted to revealing the directions for strengthening energy security in the context of post-war reconstruction in Ukraine. It is well known that today the issue of Ukraine's energy security has finally moved into the plane of national survival and strategic sovereignty. Full-scale aggression demonstrated the critical vulnerability of the outdated centralized model of energy supply, but at the same time it opened a window of opportunity for fundamental transformation. Post-war reconstruction should not be a simple copying of the Soviet legacy, but should be based on the principle of "Build Back Better", which involves the creation of a flexible, innovative and sustainable system.*

*It is determined that currently the energy sector of Ukraine is under pressure from a number of critical challenges that threaten the stability and reliability of the entire energy supply system. Among them are: dependence on external energy sources, inconsistency of energy infrastructure with modern operational requirements, low energy efficiency, worsening geopolitical situation as a risk factor for the energy sector, lack of investment in renewable energy, man-made disasters and cyber threats to critical infrastructure. It has been established that overcoming these challenges requires a systemic approach and close interaction between the state, business and the international community. The priorities of an effective energy policy should be the decentralization of capacities through the creation of a network of small power plants and installations for communities, modernization and strengthening of nuclear generation, full integration with the European energy market, implementation of "smart" networks, and achievement of full self-sufficiency in fuel and energy resources. It has been found that the priority of restoration is the creation of excessive system strength, where the failure of individual elements does not lead to cascading outages on a country-wide scale. Successful implementation of the above directions will allow Ukraine not only to restore lost potential, but also to transform into a key energy hub of Europe, ensuring long-term national security and sustainable economic development in the post-war period.*

**Keywords:** public administration, energy, energy security, ensuring energy security, strengthening energy security, post-war recovery.

Дата першого надходження статті до видання: 26.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Масик-Бєсова М. З.**<https://orcid.org/0000-0001-6935-6695>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

## ОСОБЛИВОСТІ СТАНОВЛЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ В НАУКОВОМУ ДИСКУРСІ

*Стаття присвячена дослідженню особливостей становлення концепції сталого розвитку в науковому дискурсі. Загальновідомо, що сталий розвиток виступає важливим аспектом життєдіяльності суспільства, покликаний задовольняти існуючі потреби, дотримуючись балансу між нинішнім споживанням та майбутнім потенціалом. Це дозволяє по-новому збагнути та гармонізувати людський вплив для досягнення довгострокових соціальних переваг. Концепції сталого розвитку має багатогранне теоретичне трактування. Вони вказують на складний характер визначення пріоритетних напрямів на шляху до сталого розвитку. І лише комплексний підхід до трьох складових сталого розвитку дає можливість сформулювати ефективні плани на майбутнє.*

*Однак попри доволі активні глобальні ініціативи, імплементація міжнародних стандартів у багатьох державах гальмується через дефіцит фінансування, політичну нестабільність та опір соціального середовища. В контексті нашої держави, варто відмітити, що процес адаптації глобальних ініціатив триває досі, однак інституційно-економічні фактори не дозволяють досягнути високої ефективності їх реалізації. Відтак, головними викликами сьогодення слід вважати брак фінансування, фрагментарність підходів, недостатня якість інформаційної бази для моніторингу процесу. Водночас, протиріччя вітчизняних законодавчих ініціатив та термінологічна неоднозначність суттєво перешкоджають виконанню стратегічних цілей.*

*В статті виділено головні етапи та особливості становлення концепції сталого розвитку в науковому дискурсі. Встановлено, що наведені в статті трактування сутності поняття сталого розвитку вказують на розбіжність наукових підходів до концепції, яка включає в себе екологічні, економічні та соціальні аспекти. За останні десятиліття сталий розвиток утвердився як фундаментальна парадигма у науково-політичному дискурсі. Його визначальна роль обумовлена об'єктивною необхідністю в гармонізації соціально-економічного зростання з потребами збереження навколишнього середовища та принципом справедливого розподілу ресурсів між поколіннями.*

*Визначено, що попри виняткову актуальність сталого розвитку, широку міжнародну підтримку стратегічних орієнтирів сталого розвитку, процес їхньої імплементації супроводжується низкою фундаментальних викликів. Розв'язання даних проблем вимагає комплексного підходу, який передбачає міжнародне співробітництво, сприяння інноваціям, вирішення соціальних нерівностей та зміни в поведінковій моделі суспільства.*

**Ключові слова:** сталий розвиток, концепція сталого розвитку, підходи, етапи, особливості.

**Постановка проблеми.** В контексті сучасних глобальних змін та кризових явищ (кліматичні зміни, деградація природного капіталу, активізація міграційних процесів, суспільне розшарування, загострення проблем соціального характеру тощо), забезпечення сталого розвитку слід вважати важливим елементом майбутнього життя суспільства. Сталий розвиток покликаний збалансувати екологічні, економічні та соціальні потреби. При цьому концепція сталого розвитку

вважається визначальним орієнтиром цивілізаційних змін. Однак, попри тривалий період обговорень, науковий дискурс довкола даної проблеми досі носить здебільшого фрагментарний та неоднозначний характер, що визначає актуальність даного дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дана проблематика висвітлювалася такими ученими як К. Бездетко, Ю. Бицюра, К. Бліщук, Ю. Боковикова, Ю. Железняк, В. Ллюхіна, А. Леле-



ченко, Є. Магжула, Н. Павлішина, Д. Поліщук, Д. Серьогіна, І. Тесленок та іншими.

**Постановка завдання.** Мета статті – дослідження особливостей становлення концепції сталого розвитку в науковому дискурсі.

**Виклад основного матеріалу.** Передусім, варто зазначити, що розвиток слід вважати невід’ємним елементом еволюції будь-якої складної системи. В цілому розвиток – це прогресивна зміна, яка призводить до виникнення нових якісних характеристик та збільшення системної складності. Розвиток може мати як позитивний, так і негативний результат, а у глобальному масштабі можна спостерігати їх поєднання. Оскільки бажання задовольнити зростаючі суспільні потреби за рахунок експлуатації вичерпного природного потенціалу призводять до екологічної кризи, яка загрожує майбутньому людства. Такі обставини актуалізують пошук напрямів екологічно нейтрального розвитку, що забезпечує взаємозалежність між економічним зростанням, суспільним добробутом та збереженням природних екосистем.

Концепція сталого розвитку ґрунтується на багатовікових звичаях пошуку рівноваги між суспільною діяльністю та екосистемою. Однак становлення сталого розвитку як фундаментальної науково-політичної категорії відбувалося у другій половині ХХ століття, що слід вважати результатом критичного занепаду навколишнього середовища та визнання вичерпності природних ресурсів.

Питання переходу до сталого розвитку постало дуже давно, ще Аристотель розглядав домогосподарства як невеликі замкнуті системи та наголошував, що для нормального розвитку ці системи повинні ощадливо використовувати наявні ресурси. На більш глибокому рівні проблематику висвітлено у результатах фундаментального дослідження «The Limits to Growth» («Межі зростання») проведеного групою науковців Массачусетського технологічного інституту на замовлення Римського клубу (Donella H. Meadows, Dennis L. Meadows, Jørgen Randers, William Behrens III). Метою дослідження було моделювання варіантів розвитку суспільства на найближчі сто років. Найголовніший висновок із дослідження звучить невтішно, адже за прогнозом науковців у тому разі якщо темпи використання ресурсів планети залишаться незмінними (і ні у якому разі не збільшаться), то її надра будуть вичерпані. Точкою, коли природа не зможе відновити свої багатства визначено 2050 р., тобто це точка неповернення. Відмітимо, що переклад «сталий розвиток» не дослівний, проте це офі-

ційний переклад на українську мову, який використовується на рівні права та держави. В оригінальних доповідях, нормативно-правових актах, публікаціях використовується термін «sustainable development» (тривкий, життєздатний, самопідтримуваний розвиток) [1].

Наступним етапом у становленні концепції сталого розвитку стала діяльність Всесвітньої комісії ООН з навколишнього середовища і розвитку під головуванням Ґру Гарлем Брундтланд, результатом якої стала публікація доповіді «Наше спільне майбутнє» у 1987 р. Вперше офіційно було дано визначення сталого розвитку, яке згодом стало класичним: розвиток, що задовольняє потреби нинішнього покоління без загрози для здатності майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби [2]. На Саміті Землі в Ріо-де-Жанейро (1992) концепція отримала широке міжнародне визнання: була прийнята Декларація Ріо, Порядок денний на ХХІ століття (Agenda 21) та створено Комісію з сталого розвитку. Ці документи заклали основи практичної реалізації ідей сталого розвитку у глобальному масштабі [3]. У подальшому концепція еволюціонувала: від акценту на екологічній складовій до інтеграції економічних та соціальних аспектів. Визначальною подією стало прийняття ООН у 2015 році Порядку денного сталого розвитку до 2030 року (Agenda 2030), який включає 17 Цілей сталого розвитку (ЦСР) і 169 завдань. Цей підхід закріпив розуміння сталого розвитку як інтегральної стратегії розвитку людства, що охоплює всі сфери суспільного життя [4]. Отже, концепція трансформувалася з вузькоспеціалізованих екологічних прогнозів у комплексну парадигму світового прогресу. Це визначає необхідність у визначенні як саме ці ідеї інтегровані в український науковий простір.

Теорія сталого розвитку, або «sustainable development», має глибоке коріння і протягом тривалого часу зазнала значних змін, що відображено у відповідних деклараціях і міжнародних документах. Ці документи визначають пріоритетні напрямки майбутнього світового розвитку, які базуються на збалансованому підході до глобальної еколого-соціально-економічної системи. Термін «sustainable development» можна тлумачити як покращення якості життя людей при збереженні стабільності природних екосистем. Згідно з міжнародним стандартом ISO 26000:2010, сталий розвиток покликаний задовольняти потреби сьогодення, не перешкоджаючи майбутнім поколінням мати можливість забезпечувати свої потреби [5].

Концепція сталого розвитку бере свій початок від дослідження американського економіста Германа Дейлі, який у праці «По за зростанням: економічна теорія сталого розвитку» тлумачив термін «сталий розвиток» як гармонійний, збалансований, безконфліктний розвиток земної цивілізації, у процесі якого вирішуються питання щодо збереження довкілля, ліквідація бідності, експлуатації, дискримінації. Поняття сталого розвитку виражає діалектику вселенського буття як єдності протилежностей: стійкості й мінливості, змісту і форми, порядку і хаосу тощо. Зміни становлять зміст розвитку, а стійкість – його форму. Як немислимий зміст без форми, точно так неможливий розвиток без стійкості. Зміни мають смисл лише у співвіднесенні зі збереженням самої основи змін. Посткласична наука переходить від аналізу стійкості як стану (*stability*) до осмислення стійкості як процесу (*sustainability*). Тобто, це «тривала стійкість», стійкість систем у процесі розвитку, яка забезпечується їх динамічністю. Змінність таких систем є необхідною умовою їх збереження. Тільки перебуваючи в стані перманентних змін, складні системи здатні до підтримання своєї організованості. Тому необхідно розрізняти стійкість стану системи і стійкість розвитку [6].

Бицюра Ю. В., Магжула Є. В., Ілюхіна В. В. зробили огляд наукових підходів до визначення поняття «сталий розвиток», який включає різні тлумачення, що зосереджені на екологічному, економічному та соціальному вимірах.

1. Класичне визначення «сталого розвитку» від Брундтланд (1987) у доповіді Світової комісії з навколишнього середовища та розвитку: «Сталый розвиток – це розвиток, що задовольняє потреби сучасного покоління, не ставлячи під загрозу можливості майбутніх поколінь задовольняти свої потреби» [7]. Це визначення акцентує увагу на збереженні ресурсів для майбутніх поколінь і часто використовується як базове в наукових дослідженнях.

2. Екосистемний підхід. Згідно з Германом Дейлі (1990) [8], сталый розвиток можливий, якщо обмежити використання невідновлюваних ресурсів, підтримуючи рівень економічного розвитку на основі екосистемного потенціалу. Г. Дейлі наголошує на важливості підтримання екологічного балансу для забезпечення сталості.

3. Концепція трьох складових. Джон Елкінгтон (1994) розробив концепцію «потрійного підсумку» [9], яка передбачає одночасне досягнення економічної ефективності, соціальної справедливості та екологічної відповідальності. Дж. Елкінгтон під-

креслює, що сталый розвиток передбачає баланс між економічною діяльністю, суспільними інтересами та захистом довкілля.

4. Капітальний підхід. Цей підхід акцентує на використанні концепції природного, людського та фізичного капіталу. Пірс, Барбієр і Маркандья (1989) пропонують збереження та примноження всіх видів капіталу як необхідну умову сталого розвитку [10].

5. Концепція «граничних умов». Йохан Рокстрьом та інші (2009) запропонували модель планетарних меж, яка визначає межі стійкості екосистем. Вчені стверджують, що порушення цих меж призведе до незворотних змін у довкіллі, а сталый розвиток повинен враховувати ці екологічні обмеження [11; 12].

Вище наведені трактування сутності поняття сталого розвитку вказують на розбіжність наукових підходів до концепції, яка включає в себе екологічні, економічні та соціальні аспекти. За останні десятиліття сталый розвиток утвердився як фундаментальна парадигма у науково-політичному дискурсі. Його визначальна роль обумовлена об'єктивною необхідністю в гармонізації соціально-економічного зростання з потребами збереження навколишнього середовища та принципом справедливого розподілу ресурсів між поколіннями. Крім цього множинність трактування сутності поняття сталый розвиток призводить до неузгодженості управлінських рішень на національному та місцевому рівнях. Доволі гостро дана проблема постає в контексті подальшого післявоєнного відновлення нашої держави, де соціальна консолідація, макроекономічна стійкість та екологічна стабільність вважаються елементами єдиної стратегії територіального розвитку. Попри визнання багатогранності сталого розвитку, науковий розгляд проблеми має фрагментарний характер (увага науковців зазвичай зосереджена на еколого-економічному балансі або соціальних векторах, коли інституційна спроможність зостається малодослідженою). Ефективна імплементація концепції сталості в Україні стримується інституційними розривами: недостатньою інтеграцією її принципів у стратегічне планування територій, браком адаптованих національних моделей та суперечливістю нормативно-правової бази.

Дефініцію «сталый розвиток» з позиції публічного управління адміністрування ґрунтовно дослідив А.П. Лелеченко та підкреслив, що це процес якісних змін, що передбачає збалансування інтересів людини, суспільства і держави сьогодні і в майбутньому «на засадах досягнення в динаміці економічної ефективності, фінансової стійкості,

економічного зростання та розвитку екологічної і соціальної підсистеми суспільства та, як наслідок, макросистем вищого рівня, з урахуванням раціональних обмежень, що накладаються національною безпекою, і впливу чинників зовнішнього середовища» [13]. Аналіз міжнародних правових актів та наукової літератури свідчить, що в цілому цілі сталого розвитку визначені, але у державах, щодо їх реалізації зроблено поки що не все. Незважаючи на те, що розвинуті європейські країни впевнено крокують шляхом розробки відповідного «сталого» законодавства, трансформації економіки до альтернативних енергетичних джерел тощо, в Україні, на наш погляд, недостатньо розробленим залишається управлінський аспект реалізації цілей сталого розвитку [14].

Отже, ретроспективний аналіз вказує на масштабну трансформацію сталого розвитку: від вузькоспеціалізованих екологічних ініціатив до всеохоплюючої парадигми глобального стратегування. Однак варто зазначити, що водночас із політичним визнанням тривала активна концептуалізація та категоріальне оформлення даного поняття в академічному дискурсі. Моделі сталості не є універсальними; вони є регіонально специфікованими та сформованими під впливом історичної спадщини та актуальних соціальних пріоритетів.

Різноманіття концептуальних поглядів на сталий розвиток зумовлює варіативність стратегічних пріоритетів, де акценти зміщуються від універсальних економічних моделей до підтримки культурного суверенітету та автентичних місцевих практик. Географічна відмінність підходів криється у пріоритетах: американська школа зосереджується на біофізичних лімітах та ринковій саморегуляції, європейська – на розвитку системного інституційного врядування, в той час коли критичний дискурс апелює до деколонізації знання та переосмислення самої природи розвитку. Вітчизняному науковому дискурсі притаманна висока концептуальна гнучкість, що дає можливість сформувати довгострокові стратегічні цілі з оперативними заходами, зосереджуючись на безпекових засадах та системних трансформаціях.

Становлення концепції сталого розвитку в науковому дискурсі слід вважати еволюційним процесом від збереження ресурсів до всеохоплюючої філософії глобального виживання. На нашу думку, необхідно визначити такі головні етапи та особливості даного процесу:

1. Період 1960–1970 рр. – доконцептуальний. Теоретичне становлення сталого розвитку розпочалося як опозиція до парадигми класичного

індустріалізму, що ігнорували вичерпність природного потенціалу. Визначальну роль відіграв Римський клуб. Протягом даного періоду науковцями було вперше математично обґрунтовано неможливість «нескінченного фізичне зростання на обмеженій планеті». Головною особливістю даного періоду є алармізм, тобто застереження про катастрофу.

2. Період 1980–1990 рр. – концептуалізаційний. Важливу роль відіграє робота Міжнародної комісії з навколишнього середовища і розвитку у 1987 році. Саме в цей час в науковий дискурс було введено поняття «Сталий розвиток» («Sustainable Development»), під яким запропоновано розуміти розвиток, який спрямований на задоволення сучасних потреб, що не передбачає обмеження можливостей майбутніх поколінь.

3. Період 1990–2000 рр. – формування «Тріади сталого розвитку», що потребує збалансування: економіки (ефективності, прибутку), екології (цілісності екосистем, біорізноманіття) та соціальної сфери (справедливості, прав людини, інклюзії). Даному періоді концепція набула міждисциплінарного характеру, інтегруючи природничо-гуманітарні науки.

4. Період 2000 р. і до сьогодні – інституціоналізаційний. Сталий розвиток пройшов шлях від теоретичних рефлексій до впровадження конкретних показників ефективності. Особливістю даного періоду є виникнення Цілей сталого розвитку (ЦСР) ООН. Науковці акцентували увагу на розробці індикаторів (КРІ), які дозволяють оцінити сталість окремого міста, галузі чи держави. Саме в цей час в науковий дискурс було введено поняття «циркулярна економіка», «декарбонізація» та «ESG-інвестиції».

Отже, сталий розвиток постає як тривимірна управлінська парадигма, що включає в себе економічну динаміку (спростовує переконання стагнації). Сталий розвиток не спростовує прибуток, але потребує зміни його сутності – переходу від вичерпного видобутку до відтворювальних моделей), соціальну інклюзію (вводить у дискурс термін справедливості. Без подолання нерівності та забезпечення доступу до ресурсів (освіти, медицини) система зостається конфліктною, а відтак – нестабільною в довгостроковій перспективі) та екологічну тривкість (здатність екосистем не тільки зберігатися, але й відновлюватися після зовнішніх шоків).

**Висновки.** Таким чином, комплексний аналіз еволюції становлення, теоретичних парадигм та вітчизняної практики імплементації концепції

сталого розвитку дають підстави для формулювання низки фундаментальних висновків. Передусім, інтерпретаційна гнучкість сталого розвитку, з однієї сторони, забезпечила його розповсюдження, а з іншої – викликала розмитість чітких критеріїв, роблячи термін надто багатозначним. По-друге, в українському контексті спостерігається зливання з пріоритетами відновлення та безпеки. Третім важливим аспектом є інтелектуальна спроможність вітчизняного наукового середовища, яке пропонує локалізовані алгоритми розвитку, включені в глобальний контекст. В той же час постає гостра потреба у оновленому, фундаментально цілісному та адаптованому до вітчизняних реалій визначенні сутності поняття «сталий розвиток». Мається на увазі підхід, в основі якого лежить не лише триєдина сталість та відповідаль-

ність перед майбутнім поколінням, але й інституційну спроможність та здатність до гнучких змін в умовах високого рівня невизначеності.

Проте, попри виняткову актуальність сталого розвитку, широку міжнародну підтримку стратегічних орієнтирів сталого розвитку, процес їхньої імплементації супроводжується низкою фундаментальних викликів. Розв'язання даних проблем вимагає комплексного підходу, який передбачає міжнародне співробітництво, сприяння інноваціям, вирішення соціальних нерівностей та зміни в поведінковій моделі суспільства. Перспективним напрямом подальших досліджень, на нашу думку, повинен стати чіткий розподіл відповідальності за сталий розвиток, зокрема ролі органів влади у процесі регіонального планування, вплив галузевих структур та стратегічне лідерство на рівні бізнесу.

### Список літератури:

1. Тесленок І.М., Павлішина Н.М., Железняк Ю.А. Стратегія сталого розвитку: концептуальні засади. *Економічний простір*. 2024. № 196. С. 111–116. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.196.111-116>.
2. World Commission on Environment and Development. Our common future. URL: <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.
3. Papuziński A. Philosophical foundations of the sustainable development concept. *Problemy Ekorozwu – Problems of Sustainable Development*. 2019. № 14 (1). P. 7–16.
4. Бездетко К.С., Серьогіна Д.О. Сталий розвиток: еволюція підходів до визначення та сучасні інтерпретації. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-4>.
5. Бліщук К.М. Сталий розвиток територіальних громад в контексті децентралізаційних змін. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 104–105. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-19>.
6. Поліщук Д.Ю. Концепція сталого розвитку як парадигма розвитку сучасного світу. URL: <https://eprints.zu.edu.ua/43550/1/1.pdf>
7. Brundtland G.H. Our Common Future. Oxford University Press, 1987.
8. Daly H. Towards some operational principles of sustainable development. *Ecological Economics*. 1990.
9. Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Capstone*. 1998.
10. Pearce D., Barbier E., & Markandya A. Blueprint for a Green Economy. *Earthscan*. 1989.
11. Rockström J., et al. A safe operating space for humanity. *Nature*. 2009.
12. Бицюра Ю. В., Магжула С. В., Люхіна В. В. Проблеми забезпечення сталого розвитку в Україні. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 1 (52). С. 49–55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-7>.
13. Лелеченко А. П. Феномен поняття «сталий розвиток». *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2017. № 12. URL: [www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1649](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1649).
14. Боковикова Ю.В. Питання реалізації цілей сталого розвитку в умовах сучасності. *Державне будівництво*. 2023. № 33. С. 61–71. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-06>.
15. Бездетко К.С., Серьогіна Д.О. Сталий розвиток: еволюція підходів до визначення та сучасні інтерпретації. *Економіка та суспільство*. 2025. Випуск 76. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-4>.

### Masyk-Biesova M. FEATURES OF THE FORMATION OF THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN SCIENTIFIC DISCOURSE

The article is devoted to the study of the features of the formation of the concept of sustainable development in scientific discourse. It is well known that sustainable development is an important aspect of society's life, designed to satisfy existing needs, maintaining a balance between current consumption and future potential. This allows us to understand and harmonize human influence in a new way to achieve long-term social benefits. The concept of sustainable development has a multifaceted theoretical interpretation. They indicate the complex nature of determining priority areas on the path to sustainable development. And only an integrated approach to the three components of sustainable development makes it possible to form effective plans for the future.

*However, despite quite active global initiatives, the implementation of international standards in many countries is hampered by a lack of funding, political instability and resistance from the social environment. In the context of our country, it is worth noting that the process of adapting global initiatives is still ongoing, but institutional and economic factors do not allow for high efficiency in their implementation. Therefore, the main challenges today should be considered the lack of funding, fragmentation of approaches, and insufficient quality of the information base for monitoring the process. At the same time, the contradictions of domestic legislative initiatives and terminological ambiguity significantly hinder the implementation of strategic goals.*

*The article highlights the main stages and features of the formation of the concept of sustainable development in scientific discourse. It is established that the interpretations of the essence of the concept of sustainable development given in the article indicate the divergence of scientific approaches to the concept, which includes environmental, economic, and social aspects. Over the past decades, sustainable development has established itself as a fundamental paradigm in scientific and political discourse. Its defining role is due to the objective need to harmonize socio-economic growth with the needs of environmental conservation and the principle of fair distribution of resources between generations.*

*It is determined that despite the exceptional relevance of sustainable development, broad international support for the strategic guidelines of sustainable development, the process of their implementation is accompanied by a number of fundamental challenges. Solving these problems requires a comprehensive approach, which involves international cooperation, promoting innovation, addressing social inequalities and changes in the behavioral model of society.*

**Keywords:** *sustainable development, the concept of sustainable development, approaches, stages, features.*

Дата першого надходження статті до видання: 19.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 314.15:351.756:355.01(477)  
DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/18>

Микуленко М. В.

<https://orcid.org/0009-0008-4325-4728>

Дніпровський державний університет внутрішніх справ

## МІГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ У СВІТЛІ ПРОГНОЗУ МІЖНАРОДНОГО ЦЕНТРУ РОЗВИТКУ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ НА 2026 Р.

*У статті розглянуто сучасні міграційні процеси в Україні в умовах повномасштабної війни та європейської інтеграції крізь призму прогнозу Міжнародного центру розвитку міграційної політики на 2026 рік. Основну увагу зосереджено на аналізі масштабів зовнішнього та внутрішнього переміщення населення, зміні міграційних намірів українців, а також на впливі безпекових, економічних і політико-інституційних чинників на динаміку мобільності. З'ясовано, що переміщення населення з України набуло затяжного характеру, а наміри повернення значної частини вимушених мігрантів поступово знижуються у зв'язку з поглибленням інтеграції в країнах перебування та збереженням високого рівня воєнних ризиків. Проаналізовано ключові сценарії розвитку повномасштабної війни – затяжна війна, заморожений конфлікт, перемога України, поразка України – та їх можливі наслідки для міграційних потоків, включно з потенційним поверненням населення або, навпаки, новими хвилями вимушеної міграції. Особливу увагу приділено режиму тимчасового захисту в ЄС, демографічній структурі українських бенефіціарів, а також поступовому переходу частини з них до національних правових статусів проживання. Досліджено взаємозв'язок між міграційними процесами та просуванням України на шляху до вступу в ЄС, зокрема у сфері управління міграцією, притулку та інтегрованого управління кордонами. На основі здійсненого аналізу зроблено висновки про те, що міграція з України у 2026 р. й надалі залишатиметься високоволатильним і значною мірою невизначеним процесом, критично залежним від перебігу воєнних дій, політики ЄС щодо переміщених осіб та спроможності української держави реалізовувати проактивну й скоординовану міграційну політику. Обґрунтовано необхідність переходу уряду від реактивних рішень до довгострокових стратегій, спрямованих на збереження людського капіталу, підтримку реінтеграції переміщених осіб та повосне відновлення України.*

**Ключові слова:** державна міграційна політика, публічне адміністрування у кризових умовах, сценарний прогноз, вимушена міграція, європейська інтеграція, тимчасовий захист, управління переміщеним населенням.

**Постановка проблеми.** Міграційні процеси в країнах Східної Європи та Центральної Азії (СЄЦА), аналіз і прогноз яких на 2026 р. представлено в огляді Міжнародного центру міграційної політики (далі – Міжнародний центр), розвиваються в умовах складного та нестабільного глобального середовища. Сучасна міжнародна міграція дедалі більше зумовлюється поєднанням геополітичної напруженості, затяжних збройних конфліктів і асиметричного економічного відновлення у різних регіонах світу. Останніми роками насильницькі конфлікти залишаються провідним чинником вимушеного переміщення населення, тоді як структурний економічний тиск, демогра-

фічні дисбаланси та трансформація ринків праці визначають стійкі моделі міжнародної трудової мобільності. Паралельно з цим системи управління міграцією зазнають суттєвих інституційних та політичних змін, оскільки уряди намагаються реагувати на зростання суспільної та політичної чутливості до міграційних питань, поєднуючи цілі економічної мобільності з міркуваннями національної та прикордонної безпеки. У багатьох країнах призначення спостерігається перегляд міграційної політики, що проявляється в посиленні умов надання міжнародного захисту, жорсткішому прикордонному контролі та одночасному розвитку більш селективних, орієнто-



ваних на потреби економіки каналів трудової міграції. Такі заходи покликані компенсувати структурний дефіцит робочої сили, не знижуючи контролю з боку держави над міграційними потоками. Зазначені глобальні тенденції безпосередньо відображаються і в регіоні СЄЦА, де міграційна динаміка дедалі частіше формується довготривалими кризовими чинниками та рішеннями у сфері публічного управління, а не короткостроковими економічними або політичними потребами. Умови затяжного переміщення населення, трансформація коридорів трудової мобільності та активніше застосування цифрових інструментів моніторингу і регулювання міграції суттєво змінюють характер міграційних процесів у регіоні. У цьому контексті здатність країн СЄЦА, зокрема України, досягти ефективного балансу між забезпеченням захисту мігрантів, їхньою соціальною інтеграцією, задоволенням економічних потреб та дотриманням пріоритетів безпеки стане визначальним чинником впливу міграції на соціально-економічний розвиток регіону у 2026 р.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика міграційної політики постійно знаходиться на науковому порядку як теоретичних, так і прикладних досліджень. Це пояснюється тим, що віднедавна міграційні процеси стали ключовим фактором трансформації сучасного світу, впливаючи на економіку, безпеку та соціальну стабільність. Посилення міграційних потоків через війни та збройні конфлікти, екологічні катастрофи та пандемії вимагає від науковців розробки нових механізмів управління кризовими явищами. В підготовленому експертами Міжнародного центру аналітичному огляді «Міграційний прогноз на 2026 р. в регіоні Східної Європи та Центральної Азії» [6] (2026 р.) аналізуються ключові події та тенденції, які сформували міграцію в регіоні СЄЦА у 2025 р., а також сфери і проблеми, на які слід урядам звернути увагу в 2026 р. Міграційні події в Україні розглядаються Міжнародним центром крізь призму повномасштабної війни. У зв'язку із цим, теоретичні та практичні аспекти зазначеної проблематики досліджують такі зарубіжні, переважно європейські, учені, як Джонс С. та Маккейб Р. [19], Гізінська І. та Садецький А. [13], Дювелл Ф. [4; 5, р. 38], Кулеса А. [15] та інші дослідники та експерти. Актуальним питанням міграційних процесів присвячені аналітичні доповіді Інституту досліджень міграції та міжкультурних досліджень (IMIS), Центру стратегічних та міжнародних

досліджень (CSIS), Центру східних досліджень (OSW), Фонду Карнегі, Світового банку, ООН, Європейської Комісії.

**Постановка завдання.** Метою статті є з'ясування ключових подій та тенденцій, що формували міграційні процеси в Україні в 2025 р., у світлі прогнозу Міжнародного центру розвитку міграційної політики на 2026 р.

**Виклад основного матеріалу.** Через чотири роки після повномасштабного вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 р., Європа продовжує стикатися з найбільшою кризою переміщення людей з часів Другої світової війни. Станом на початок 2026 р. приблизно 5,86 млн [27] переміщених українців залишалися за кордоном, у тому числі близько 5,3 млн у Європі, а понад 4,6 млн [6, р. 15] були внутрішньо переміщеними особами (ВПО). Понад 4,35 млн осіб [2] було зареєстровано для отримання тимчасового захисту в державах-членах ЄС, причому найбільше в Німеччині, Польщі та Чехії. Водночас, за оцінками Мінсоцполітики України, з 2022 р. до своїх домівок повернулося 4,53 млн людей [6, р. 15], у тому числі близько 1,17 млн з-за кордону.

Економіка України продемонструвала відносну стійкість у 2025 р., але структурна вразливість залишається. Зростання залишалось обмеженим через постійні атаки РФ на критично важливу інфраструктуру, нестачу робочої сили та скорочення промислових потужностей, при цьому реальний ВВП у 2025 році становив 2,2 % [16] та 4,5 % у 2026 р., згідно з аналізом Міжнародного валютного фонду (МВФ) [30] (Світовий банк оцінює ВВП у 2026 р. на рівні 2 %). Незважаючи на значну міжнародну підтримку (43,3 млрд євро [8] від ЄС між 2022 і 2026 рр.), ВВП залишається значно нижчим за рівень до 2022 р., а відновлення відбувається нерівномірно, особливо в прифронтових регіонах [25]. Зберігається високий рівень бідності та гуманітарних потреб – більше 10 млн людей [26] потребують гуманітарної допомоги – зберігаються, тоді як значні пошкодження енергетичної інфраструктури продовжують спричиняти періодичні дефіцити електроенергії та перешкоджати відновленню промисловості. У той же час відсутність великомасштабних відтоків людей [4] із сильно постраждалих регіонів відображає стійкість населення та обмежені можливості мобільності, а не покращення умов безпеки.

На початку 2026 р. війна залишалася тривалим, інтенсивним конфліктом на виснаження, з лише обмеженими територіальними зрушеннями, незважаючи на тривалі бої вздовж лінії

фронту протяжністю приблизно 1 200 км. Втрати за період з лютого 2022 р. по грудень 2025 р. оцінювалися в 500 000–600 000, у тому числі 100 000–140 000 убитими, а загальні втрати українців і росіян потенційно наблизилися до двох мільйонів людей до весни 2026 р. [19]. Посилення бойових дій у 2025 р., відзначене постійними авіаударами та атаками на критичну інфраструктуру України, призвело до подальшого збільшення жертв серед цивільного населення. З 2022 р. населення України скоротилося приблизно на 8 млн [28] через переміщення, окупацію, зниження народжуваності та смертності, пов'язаної з війною. Незважаючи на відновлення дипломатичної взаємодії на початку 2026 р., структурні обмеження та несумісні стратегічні цілі обох сторін продовжують обмежувати перспективи всеосяжного припинення вогню [20]. Як наслідок, як вирішення конфлікту, так і найближче масштабне повернення українців з закордону залишаються значною мірою невизначеними.

Нещодавні опитування [18] свідчать про поступове зниження намірів повернення серед переміщених українців, оскільки саме переміщення стає тривалим, а їх інтеграція в країнах перебування поглиблюється. Незважаючи на те, що багато з них зберігають тісні зв'язки з Україною, збільшення участі на ринку праці, охоплення освітою та розвиток безпеки й економічних умов в Україні разом із політикою приймаючої країни сприяють більш диференційованим намірам щодо мобільності – від умовного повернення та циркулярної мобільності до довгострокового перебування за кордоном. Прогнози свідчать про те, що динаміка повернення значною мірою залежатиме від розвитку війни, залишаючись мінімальною за тривалого конфлікту, але потенційно зростаючи за мирного сценарію. Однак повернення, ймовірно, буде нерівномірним і географічно зосередженим, часто за межами регіонів походження, що вимагає від Уряду України цільових інвестицій у житло, послуги, працевлаштування та адміністративні системи для забезпечення стійкої реінтеграції [12].

У 2025 р. Україна продовжила операціоналізацію роботи Мінсоцполітики, зокрема зусилля щодо розширення охоплення переміщених українців за кордоном. У цьому контексті Міністерство співпрацює з ICMPD, який створив українські консульські центри в Чехії, Німеччині та Польщі, які наразі поступово перетворюються на «Хаби єдності» (Unity Hub). Ще один такий хаб планують відкрити у Швеції влітку 2026 р.

На стратегічному рівні 2025 р. ознаменував продовження прогресу України на шляху до вступу в ЄС. Після початку переговорів про вступ у червні 2024 р. Україна завершила скринінгові зустрічі для кількох переговорних кластерів, зокрема тих, що стосуються фундаментальних реформ, внутрішнього ринку та зовнішніх відносин [15]. Країна продемонструвала стійку прихильність до узгодження законодавства, незважаючи на триваючу війну [9], за підтримки Механізму для України (Ukraine Facility), який прискорив реформи в таких сферах, як енергетика, екологічна політика та економічне врядування [29]. Також, Європейською Комісією було відзначено прогрес у реформі державного управління, фінансового контролю та елементів міграційної та візової політики, хоча ефективне впровадження залишається ключовим викликом [9].

В межах ЄС тимчасовий захист для людей, переміщених з України, залишається чинним до 4 березня 2027 р., підтверджуючи солідарність ЄС і зберігаючи існуючі права для бенефіціарів у державах-членах. У вересні 2025 р. Рада ЄС прийняла рекомендацію, яка заохочує держави-члени сприяти переходу від тимчасового захисту до національного статусу проживання (наприклад, на основі зайнятості, навчання, сімейних чи інших підстав), дозволити подавати заявки на певні статуси, засновані на законодавстві ЄС, за умови, що такі статуси не можуть діяти одночасно з тимчасовим захистом, і забезпечити надання інформації бенефіціарам тимчасового захисту, в тому числі на основі «Хабів єдності».

Як і минулого року, траєкторія війни матиме вирішальне значення для формування міграційних результатів у 2026 р. На думку експертів Міжнародного центру [6, р. 20], двома найбільш вірогідними сценаріями в Україні є: «тривала війна», яка включає затяжну війну на виснаження зі зростанням людських втрат, у той час як Україна проводитиме реконструкцію та глибшу інтеграцію в західну політичну структуру та систему безпеки, і, «заморожений конфлікт», що настане після перемир'я, яке стабілізує поточні лінії фронту та територіальні зміни, потенційно прокладаючи шлях до мирної угоди з вирішенням або без вирішення військового статусу та територіальних питань України. На нашу думку, сценарій «замороженого конфлікту» навряд чи можна вважати найбільш вірогідним, оскільки Президент України неодноразово заявляв [31] про його цілковиту неприйнятність та небезпечність. Зазначені експерти також виділяють два, на їх

думку, менш вірогідних, але все ще ймовірних сценарії – це «перемога України», що відкидає російські сили принаймні до лінії 23 лютого 2022 р., і «поразка України», що, ймовірно, призведе до зміни уряду, демілітаризації, нейтралітету та фактичного поділу української території. На нашу думку, розглядати останній сценарій як ймовірний, хоча й маловірогідний, можна лише суто теоретично, оскільки на п'ятому році війни можна з упевненістю стверджувати, що він не має жодних шансів на практичну реалізацію та ще й з такими наслідками. Далі експерти роблять висновок, що характер розгортання цих сценаріїв, може привести до суттєво різних результатів стосовно переміщення і міграції українців, а також повернення їх додому. Оцінки коливаються від потенційного повернення від 1,2 до 2,1 млн українців у разі перемир'я чи мирної угоди до подальшого переміщення понад 10 млн людей у разі повної російської окупації [5, р. 12]. Якщо війна в Україні піде за найгіршим сценарієм, європейські країни знову можуть зіткнутися з прибуттям біженців у дуже великих масштабах. Експерти наголошують, що поки траєкторія війни не стане зрозумілішою, жоден із цих сценаріїв міграції не можна виключати.

В звіті Міжнародного центру також йдеться про тимчасовий захист переміщених з України осіб, які не є її громадянами [5, р. 38]. Зазначається, зокрема, що хоча ситуація з наданням тимчасового захисту негромадянам України привертає менше уваги громадськості, ніж становище українських громадян, неукраїнські бенефіціари тимчасового захисту становлять ще один важливий аспект загальної картини тимчасового захисту. Так, до кінця 2025 р. 68 665 громадян третіх країн (йдеться про осіб, які не були громадянами України, але проживали в Україні за станом на 24 лютого 2022 р. і виїхали в ЄС через вторгнення РФ) отримали тимчасовий захист в ЄС, майже половина з яких (33 450) походила з регіону Східної Європи та Центральної Азії (СЄЦА). Росіяни становили найбільшу групу з 12 290 бенефіціарами, переважно зареєстрованими в Німеччині, Іспанії та Польщі. Загалом Німеччина залишалася основним пунктом призначення для громадян країн СЄЦА, які користувалися тимчасовим захистом [21].

Порівняно з 2024 р. кількість українських бенефіціарів тимчасового захисту в ЄС у 2025 р. зросла на 94 185 особи (2,2 %) В 2025 р. найбільш значне місячне зростання було зафіксовано наприкінці вересня (+48 895 осіб або 1,2 %), листопаді (+30 875 або 0,7 %) та грудні (+24 400 або 0,6 %)

[21]. Це зростання було зафіксовано в першу чергу в Німеччині, Іспанії та Румунії. Протягом решти року кількість бенефіціарів дещо скоротилася, причому найбільш помітне скорочення зафіксовано у Франції та Естонії [22]. Одним із факторів зростання в кінці 2025 р., стали регуляторні зміни в Україні. Так, 26 серпня 2025 р. постановою Кабміну були внесені зміни до Правил перетинання державного кордону громадянами України (набули чинності 28 серпня), якими знімались обмеження щодо перетину державного кордону громадянами України чоловічої статі віком від 18 до 22 років (включно) [17]. Таким чином, збільшення числа бенефіціарів у період з вересня по грудень 2025 р. може бути частково пов'язане зі збільшенням кількості молодих чоловіків, які виїжджають після цієї зміни, а також із сезонними факторами, включаючи очікування складніших зимових умов.

За даними Євростату станом на кінець грудня 2025 р. найбільше бенефіціарів тимчасового захисту з України прийняли Німеччина (1 250 620 осіб; 28,7 % від загальної кількості ЄС), Польща (969 240; 22,3 %) та Чехія (393 055; 9,0 %). Відносно чисельності населення це відповідало середньому по ЄС 9,7 бенефіціарів на 1 000 жителів. Серед ЄС найвищі показники спостерігалися в Чехії (36,0 на 1 000 осіб), за нею йдуть Польща (26,6), Кіпр і Словаччина (обидві 25,8). За демографічним складом дорослі жінки становили 43,6 % бенефіціарів, причому більшість (54,2 %) віком від 35 до 64 років. Неповнолітні становили майже третину (30,5 %), а дорослі чоловіки становили 25,9 % на кінець 2025 року [22].

Поточні міграційні події в Україні слід розглядати в контексті європейської інтеграції, зокрема з моменту отримання в 2022 р. нашої країною статусу кандидата на вступ. Вступні перемовини між Україною та ЄС офіційно розпочалися в червні 2024 р. після першої міжурядової конференції [10]. Незважаючи на триваючу повномасштабну війну, Україна продовжує просуватися на шляху вступу до ЄС, завершивши у 2025 р. скринінгові зустрічі з ЄС для Кластеру 1 (Основоположні засади вступу), Кластеру 2 (Внутрішній ринок) і Кластеру 6 (Зовнішні відносини). У Кластері 1 розділ 24 (Юстиція, свобода та безпека) є особливо актуальним для управління міграцією, охоплюючи власне міграцію, надання притулку, візову політику та управління кордонами [15]. Європейська Комісія вважає, що Україна готова розпочати переговори щодо Кластеру 1 – обов'язкової передумови для

відкриття інших кластерів – але переговори ще офіційно не розпочато, оскільки для цього потрібна одностайна згода між державами-членами ЄС [13]. Зі зміною влади в Угорщині, а саме керівництвом цієї країни хотіли почати, є надія, що одностайність з цього питання буде, нарешті, досягнута.

Пакет розширення на 2025 р. [1] (стратегічний документ щодо політики розширення ЄС та низка звітів, що відстежують прогрес, досягнутий країнами-кандидатами та потенційними кандидатами), прийнятий Європейською Комісією в листопаді, відзначає постійний прогрес у приведенні законодавства України у відповідність із законодавством ЄС. В Повідомленні Комісії «Політика розширення ЄС в 2025 р.» йдеться про покращення в таких сферах, як координація зовнішньої політики, аграрна політика, реформа державного управління та фінансовий контроль. У сфері міграції законодавча база України щодо законної та нелегальної міграції та візової політики вже значною мірою узгоджена зі стандартами ЄС. Як зазначає Європейська Комісія, головний виклик для України полягає в ефективній реалізації, включаючи розбудову адміністративної спроможності та міжвідомчої координації. Водночас залишаються необхідними подальші реформи. У Звіті «Україна 2025» [24], який готується Європейською Комісією вже втретє, наголошується на необхідності зміцнення верховенства права, включаючи незалежність судової системи, реформу прокуратури та ефективність антикорупційних інституцій. Комісія наголошує на необхідності досягнення Україною додаткового поступу у реформі державного управління, гармонізації національного законодавства та в сфері захисту основоположних прав.

ЄС також закликав до швидшого ухвалення та початку імплементації нової Стратегії інтегрованого управління кордонами України в рамках Плану дій на 2026–2028 р. [11]. Розроблені за участі Консультативної місії Європейського Союзу (КМЄС) в Україні, Представництва ЄС в Україні, а також інших міжнародних партнерів, зокрема таких, як Frontex та Міжнародна організація з міграції, Стратегія та відповідний План дій спрямовані на наближення національної системи управління кордонами до європейських стандартів. Стратегія визначає 15 пріоритетних цілей, серед яких – використання європейської експертної підтримки, необхідної для імплементації принципів інтегрованого управління кордонами в Україні. На даний момент Стратегія перебуває

на завершальній стадії погодження урядом. Після розгляду РНБО її буде подано на підпис до Офісу Президента України, а План дій – на затвердження до Кабінету Міністрів України.

Інтеграція з ЄС є центральною в Програмі дій Уряду України на 2025–2026 рр. [29], яка пов’язує реформи верховенства права, демократичне врядування, реконструкцію та безпеку. У травні 2025 р. Уряд України розпочав підготовку Національної програми адаптації законодавства України до права ЄС (acquis ЄС) [14], яка була затверджена постановою Кабміну 1 квітня 2026 р. Національна програма скеровуватиме процес приведення законодавства України у відповідність із законодавством ЄС з метою виконання зобов’язань України, передбачених переговорною рамкою Європейського Союзу, схваленою рішенням Ради ЄС від 21 червня 2024 р.

У той же час реформи, підтримані в рамках програми «Механізм для України» [23], прискорили адаптацію до стандартів ЄС у таких сферах, як енергетика, регіональна політика та охорона навколишнього середовища. Фонд вартістю 50 млрд євро на 2024–2027 рр. є ключовим фінансовим інструментом для підтримки реформ та інтеграції України в ЄС [7]. Очікується, що пакети фінансової підтримки ЄС на 2026–2027 рр. [3] будуть зосереджені на енергетичній стійкості та ширшій економічній стабільності, посилюючи інтеграційний порядок денний України.

Експерти Міжнародного центру вважають, що у 2026 р. особливо важливо спостерігати за трьома подіями [5, р. 58]: по-перше, прогрес у процесі вступу залежатиме від того, чи досягнуть держави-члени ЄС одностайної згоди щодо офіційного початку переговорів з Україною в рамках Кластеру 1; по-друге, увага Сторін перемовин про вступ дедалі більше переключатиметься з узгодження законодавства на ефективне впровадження реформ, особливо в сферах, пов’язаних із Розділом 24, включаючи управління міграцією, процедури надання притулку та інтегроване управління кордонами; по-третє, ЄС та його держави-члени повинні будуть уточнити довгострокові домовленості для переміщених українців, оскільки рамки тимчасового захисту наближаються до наступного етапу перегляду. У цьому контексті ЄС розпочав підготовку до прийняття довгострокового рішення стосовно переміщених українців у Союзі, заохочуючи держави-члени поступово переводити бенефіціарів тимчасового захисту на національні дозволи на проживання або добровільне повернення, коли це дозволять обставини.

**Висновки.** Таким чином, з огляду на мету статті, можна зробити такі висновки:

1. Міграційні процеси в Україні у 2025–2026 рр. сформувалися під визначальним впливом повномасштабної війни, що зумовило їх затяжний характер, високий рівень невизначеності та залежність від ймовірних безпекових сценаріїв. Відсутність нових масових хвиль виїзду не свідчить про стабілізацію, а радше відображає обмежені можливості мобільності та адаптацію населення до кризових умов. Наміри переміщених українців стосовно повернення дедалі більше диференціюються, що підтверджує трансформацію вимушеної міграції у довгострокову. Їх визначальними чинниками стають тривалість воєнних дій, глибина інтеграції в державах перебування, а також політика ЄС та його держав-членів щодо тимчасового захисту та альтернативних правових статусів проживання. Загалом, досвід 2025 р. демонструє, що міграційні процеси в країнах СЄЦА формуються внаслідок і під впливом поєднання незавершених криз, зокрема міграційних, і свідомих політичних рішень. Відповідно, прогноз на 2026 р. передбачає збереження високої волатильності міграційних процесів без ознак фундаментального зламу існуючих тенденцій. Масштабне переміщення населення з України, найімовірніше, триватиме або посилюватиметься залежно від подальшого перебігу воєнних дій.

2. Відсутність проактивних та скоординованих політичних рішень уряду у сфері міграції створює низку системних ризиків для державного управління, соціально-економічної стабільності та регіональної безпеки: по-перше, недооцінка тривалого характеру переміщення може призвести до фрагментованих і реактивних урядових рішень, що перевантажуватимуть системи

соціального захисту, освіти та охорони здоров'я, особливо на місцевому рівні; по-друге, відсутність правової передбачуваності щодо статусу переміщених осіб підвищує ризик їх соціальної маргіналізації, неформальної зайнятості та втрати людського капіталу як для приймаючих країн, так і для України; по-третє, недостатня готовність до можливих нових хвиль міграції обмежує спроможність урядів реагувати на швидкі зміни безпекової ситуації, що може призвести до гуманітарних викликів, політичної напруги та зниження довіри до державних інституцій; по-четверте, відсутність узгодженості між інтеграційною політикою та стратегіями добровільного повернення послаблює потенціал для повоєнного відновлення України та ускладнює планування на ринку праці. Загалом, бездіяльність або збереження короткострокового підходу підвищує ймовірність того, що міграція з України й надалі залишатиметься фактором нестабільності, а не керованим процесом, інтегрованим у ширші стратегії відновлення, розвитку та безпеки.

У зв'язку із вищезазначеним, перспективними напрямками подальших досліджень можуть бути такі: оцінка ефективності публічного адміністрування міграційними процесами в умовах затяжної війни, з акцентом на координацію між органами державної та місцевої влади; аналіз впливу європейської інтеграції на трансформацію державної міграційної політики України, зокрема у сфері управління міграцією, надання притулку та інтегрованого управління кордонами. Зазначені напрями сприятимуть формуванню наукового підґрунтя для подальших теоретичних і прикладних досліджень у сфері публічного управління та адміністрування міграційних процесів в Україні.

#### Список літератури:

1. 2025 Enlargement package shows progress towards EU membership for key enlargement partners. European Commission. Press Release. November 2025. URL: <https://surl.li/oaagwq> (Last accessed: 15.04.2026).
2. Beneficiaries of Temporary Protection at the End of the Month by Citizenship, Age and Sex. Eurostat (Dataset code: MIGR\_ASYTPSM). URL: <https://surl.li/bxrgdm> (Last accessed: 13.04.2026).
3. Commission presents a financial support package for Ukraine for 2026–2027. European Commission. 14 January 2026. URL: <https://surl.li/cmhgmp> (Last accessed: 15.04.2026).
4. Düvell F. Do Russia's Attacks on Power Infrastructure Drive Forced Migration from Ukraine? Prague Process Situational Brief. 14 February 2025. URL: <https://surl.li/rdhjgd> (Last accessed: 13.04.2026).
5. Düvell F. Scenarios of War and Forced Migration from Ukraine: How many more Ukrainians could flee if Russia wins? Prague Process Policy Brief. 15 May 2024. URL: <https://surl.li/jzuqif> (Last accessed: 13.04.2026).
6. Eastern Europe & Central Asia. ICMPD Migration Outlook 2026. 49 p. URL: <https://surl.li/mkbrpi> (Last accessed: 13.04.2026).
7. EU annual report shows Ukraine Facility delivering fast results and boosting accession path. European Commission. 9 September 2025. URL: <https://surl.li/wevuuc> (Last accessed: 15.04.2026).

8. EU Financial Assistance to Ukraine. Council of the European Union. URL: <https://surli.cc/xpuwlt> (Last accessed: 13.04.2026).
9. European Commission Presented the Report on Ukraine's Progress Within the 2025 Enlargement Package – Best Assessment in Three Years. Uryadovyy Portal. 4 November 2025. URL: <https://surli.li/kymidf> (Last accessed: 13.04.2026).
10. First Accession Conference with Ukraine. Council of the European Union. 25 June 2024. URL: <https://surli.li/acglau> 2026 (Last accessed: 15.04.2026).
11. First Donor Conference for Ukraine's IBM Strategy Held in Kyiv. European Union Advisory Mission for Civilian Security Sector Reform Ukraine. December 2025. URL: <https://surli.li/czghax> (Last accessed: 15.04.2026).
12. Forecasting Refugee Return to Ukraine amid Ongoing War and Uncertainty. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). Policy Brief No. 2. 2 February 2026. URL: <https://surli.li/omoomv> (Last accessed: 13.04.2026).
13. Gizińska I., Sadecki A. Hungary hardens its stance on Ukraine. Centre for Eastern Studies, March 2025. URL: <https://surli.li/aqmazp> (Last accessed: 15.04.2026).
14. Interdepartmental Working Group Approves National Programme for Adapting Ukrainian Legislation to EU Law. Service of the Deputy Prime Minister of Ukraine. 30 December 2025. URL: <https://surli.li/jwftji> (Last accessed: 15.04.2026).
15. Kulesa A. The EU Accession Path for Ukraine and Moldova: Anticipated Reforms on Migration, Asylum and Border Management. Prague Process Analytical Report. April 2025. URL: <https://surli.li/ycvgyg> (Last accessed: 13.04.2026).
16. Moffat L. Ukraine's GDP grew 2.2 % in 2025, economy ministry says. The Kyiv Independent. January 16, 2026. URL: <https://surli.li/aujtis> (Last accessed: 13.04.2026).
17. Resolution dated 26 September 2025 No. 1031. Cabinet of Ministers of Ukraine. Kyiv. URL: <https://surli.lt/czumjt> (Last accessed: 16.04.2026).
18. Return or Stay? How Ukrainian Migrants' Sentiments in the EU Are Changing. Gradus Research. August 2025. URL: <https://surli.li/piuheu> (Last accessed: 13.04.2026).
19. Russia's Grinding War in Ukraine: Massive Losses and Tiny Gains for a Declining Power by Seth G. Jones and Riley McCabe. Center for Strategic and International Studies (CSIS). January 2026. URL: <https://csis-website> – <https://surli.li/qmcvjq> (Last accessed: 13.04.2026).
20. Signs of an Imminent End to the Ukraine War Are Deceptive. Carnegie Endowment. 18 February 2026. URL: <https://surli.li/ffesbw> (Last accessed: 13.04.2026).
21. Temporary protection beneficiaries at the end of December 2025. Eurostat. URL: <https://surli.lu/srzrca> (Last accessed: 16.04.2026).
22. Temporary protection for persons fleeing Ukraine – monthly statistics. Eurostat. URL: <https://surli.li/pybfbn> (Last accessed: 16.04.2026).
23. The Ukraine Facility. European Commission. URL: <https://surli.li/njxyvg> (Last accessed: 15.04.2026).
24. Ukraine 2025 Report. European Commission. November 2025. URL: <https://surli.li/yrwqud> (Last accessed: 15.04.2026).
25. Ukraine Fourth Rapid Damage and Needs Assessment: February 2022 – December 2024. World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. February 2025. URL: <https://surli.li/mplxjy> (Last accessed: 13.04.2026).
26. Ukraine Humanitarian Needs and Response Plan 2026. United Nations Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA). January 2026. URL: <https://surli.lt/kpnnuj> (Last accessed: 13.04.2026).
27. Ukraine situation: UNHCR's 2026 plans and financial requirements. United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). Regional Bureau for Europe. 26 January 2026. URL: <https://surli.li/zwrzgx> (Last accessed: 13.04.2026).
28. Ukraine's Demographic Crisis – UNFPA. United Nations Office at Geneva. 22 October 2024. URL: <https://surli.li/hpflkl> (Last accessed: 13.04.2026).
29. Ukraine's Government Action Program 2025–2026: Building a Resilient State Through Defence, Reforms, and European Integration. Freedom Channel. 5 November 2025. URL: <https://surli.li/ugnbbbs> (Last accessed: 15.04.2026).
30. World Economic Outlook: Global Economy in Flux, Prospects Remain Dim. International Monetary Fund (IMF). October 2025. URL: <https://surli.li/qhzzab> (Last accessed: 13.04.2026).
31. Zelenskyy warns: Frozen conflicts remain active wars. The New Voice of Ukraine. June 1, 2024. URL: <https://surli.li/jypeik> (Last accessed: 13.04.2026).

**Mykulenko M. V. MIGRATION PROCESSES IN UKRAINE IN LIGHT OF THE INTERNATIONAL CENTER FOR MIGRATION POLICY DEVELOPMENT'S FORECAST FOR 2026**

*This paper examines current migration trends in Ukraine in the context of full-scale war and European integration, as projected by the International Centre for Migration Policy Development for 2026. It focuses on analysing the scale of internal and external population displacement, changes in the migration intentions of Ukrainians and the impact of security, economic and political-institutional factors on mobility dynamics. It has been established that population displacement from Ukraine has become protracted and that the intention to return of a significant proportion of forced migrants is gradually declining due to their deepening integration in host countries and the persistence of high military risk levels. The article analyses key scenarios for the development of a full-scale war – a protracted war, a frozen conflict, a Ukrainian victory or a Ukrainian defeat – and their possible consequences for migration flows. These consequences include the potential return of the population or, conversely, new waves of forced migration. Particular attention is paid to the EU's temporary protection regime, the demographic profile of Ukrainian beneficiaries, and their gradual transition to national legal residence statuses. The paper also explores the relationship between migration processes and Ukraine's progress towards EU accession, particularly with regard to migration management, asylum, and integrated border management. The analysis concludes that migration from Ukraine in 2026 and beyond will remain highly volatile and largely uncertain, critically dependent on the course of military operations, EU policy towards displaced persons and the Ukrainian state's capacity to implement proactive, coordinated migration policies. The paper justifies the need for the government to shift from reactive decision-making to long-term strategies aimed at preserving human capital, supporting the reintegration of displaced persons and facilitating Ukraine's post-war recovery.*

**Keywords:** state migration policy, public administration in crisis conditions, scenario-based forecasting, forced migration, European integration, temporary protection, management of displaced populations.

Дата першого надходження статті до видання: 01.04.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 01.05.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Нестеренко Д. В.**<https://orcid.org/0000-0001-7695-4343>

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

**КОВАЛЕНТНІСТЬ ЗВ'ЯЗКІВ У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ**

*У статті розглянуто ключові види зв'язків у системі публічного адміністрування та їх особливості реалізації в українському просторі, що сприяють розвитку держави. Проведено теоретично-методологічний аналіз поняття «публічне адміністрування» та окреслено його специфіку. У роботі визначено, що публічне адміністрування являє собою державне управління, що зазнало розвитку та змінилось під впливом зовнішніх факторів, зокрема внаслідок євроінтеграційних процесів та реформування. У ході дослідження визначено, що суб'єктами публічного адміністрування слід вважати державу (у контексті органів державної влади), громаду (як місцеве самоврядування), бізнес (приватні суб'єкти господарювання) та суспільство (громадяни, місцеве населення). Визначено такі ключові види зв'язків у публічному адмініструванні: «державна – бізнес», «державна – громада», «державна – суспільство», «громада – бізнес», «громада – суспільство», «державна – держава», «громада – громада». Відзначено, що важливим аспектом таких зв'язків у сучасному публічному адмініструванні є те, що вони мають бути націлені на співпрацю, взаємодію та партнерство. Тобто кожен суб'єкт публічного адміністрування має не тільки бути корисним для іншого, але і отримувати позитивні результати співпраці і для себе. Розглянуто нормативно-правову базу, що регулює діяльність кожного виду зв'язку. Варто відмітити, що чинне законодавство України так чи інакше сприяє становленню ґрунтовної взаємодії між досліджуваними суб'єктами публічного управління. Слід виділити Закон України «Про публічно-приватне партнерство», Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки, постанову Кабінету Міністрів України «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики». У статті відображено особливості реалізації зазначених видів зв'язків в українському просторі та їх практичну значущість як для місцевого розвитку, так і для розвитку держави в цілому.*

**Ключові слова:** держава, громада, бізнес, суспільство, публічне адміністрування, зв'язки суб'єктів, взаємодія.

**Постановка проблеми.** Для становлення в українському просторі ефективної системи публічного адміністрування необхідне розуміння її структурних елементів та зв'язків, що утворюються між ними. Саме ковалентність, рівень міцності та результативності, таких зв'язків сприяють державному розвитку. Розглядаючи публічне адміністрування як систему, що складається з суб'єктів, діяльність яких регламентується діючим законодавством та націлена на реалізацію законів та інших нормативно-правових актів виключно через прийняття адміністративних рішень, варто стверджувати, що така система об'єднує та існує виключно через обов'язкові зв'язки між такими суб'єктами публічного адміністрування [1, с. 10].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання щодо особливостей публічного адміністрування досліджувала низка вітчизняних дослідників, до наукових надбань яких ми звертались. Серед них: Семенчук Т., Кузьменко О., Зіборєва О., Білокур Є., Митяй О., Світовий О. та інші. Науковцями окреслено специфіку системи публічного адміністрування.

У контексті дослідження ковалентності зв'язків між суб'єктами публічного адміністрування ми звертались до праць науковців, серед яких Остапенко О., Барановська Т., Гришко С., Бойда С., Котковський В. та інші. У їх наукових напрацюваннях описуються окремі види зв'язків, їх теоретичне значення, нормативно-правове підґрунтя та практичні кейси реалізації. Однак, важливим



лишається комплексний підхід до дослідження питання зв'язків, що забезпечуються ефективність системи публічного адміністрування.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення ключових видів ковалентних зв'язків у публічному адмініструванні та дослідження їх особливостей реалізації.

**Виклад основного матеріалу.** На сучасному етапі досі не закріплено на законодавчому рівні цільове тлумачення поняття «публічне адміністрування», а в науковому середовищі досі зустрічаються суперечки та порівняння двох понять – «публічне адміністрування» та «державне управління».

Семенчук Т. розглядає публічне адміністрування як «механізм, який з одного боку забезпечує надання суспільству послуг щодо законодавства, з іншого боку – реалізацію обраного типу політики, яку втілюють державні службовці» [2, с. 389]. Кузьменко О. трактує «публічне адміністрування» як «діяльність публічної адміністрації щодо задоволення загальних публічних інтересів соціуму» [3, с. 23]. Зіборєва О. підсумовує дослідження терміну «публічне адміністрування» у широкому полі «як професійну, оплачувану, фінансовану із державного та місцевих бюджетів діяльність державних органів та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, спрямовану на забезпечення прав, потреб та інтересів людини та громадянина, громадянського суспільства, суб'єктів підприємницької діяльності та інших учасників суспільних відносин у межах єдиної державної (публічної) політики». Разом з тим, відзначає, що у більш вузькому сенсі публічне адміністрування варто розглядати як дії органів державної влади та відповідних посадових осіб, що націлені на реалізацію заходів державної політики у кожній сфері життєдіяльності суспільства [4, с. 223]. В свою чергу, Білокур Є. у своїй праці зазначає, що публічне адміністрування це «вид публічно-владної діяльності з виконання публічно-управлінських, розпорядчих, сервісних, юрисдикційних та внутрішньо-організаційних заходів, здійснюваних суб'єктами публічної адміністрації у межах своїх повноважень, що спрямований на досягнення публічного інтересу в процесі гласної взаємодії з громадянським суспільством» [5, с. 46].

Водночас Бінько І. дійшов висновку, що публічне адміністрування за своїм сутнісним змістом направлений на досягнення остаточної мети механізму державного управління – ефективну реалізацію прав, свобод та інтересів суспільства,

що охороняються законом. [6, с. 46]. Таким чином, науковець наголошує на спільній меті публічного адміністрування та державного управління.

Аніщенко М. звертає увагу, що в сучасних дослідженнях науковці та при виконанні посадових обов'язків представники влади синонімом до поняття «державне управління» часто використовують саме термін «публічне адміністрування», що англійською звучить як «public administration» та перекладається безпосередньо як державне управління і використовується в управлінській та правовій сферах демократичних держав [7, с. 10]

Зокрема, Митяй О. та Світовий О. за результатами свого дослідження дійшли висновку, що за сутнісним змістом публічне адміністрування і є державним управлінням, проте видозмінним під впливом розвитку вітчизняної науки та державного сектору шляхом імплементації тенденцій європейського простору [8, с. 127-128]. Ми погоджуємось з цією думкою та в подальшому будемо розглядати публічне адміністрування у розуміння традиційного вітчизняного державного управління, система якого пройшла осучаснення під впливом євроінтеграційних процесів, нових підходів до реалізації функцій управління державою, децентралізації та інших змін спричинених зовнішнім середовищем.

У сучасних умовах для забезпечення ефективного соціально-економічного розвитку як окремих регіонів, так і держави загалом, необхідним є побудова та забезпечення злагодженої взаємодії між суб'єктами публічного адміністрування в різних галузях.

В. Терещук визначає «суб'єкти публічного адміністрування як суб'єкти адміністративного права, які здійснюють публічне адміністрування та мають статус цих суб'єктів». Відтак, поняття «публічне адміністрування» повинно інтерпретуватись як виконання публічних функцій в інтересах держави та суспільства, зокрема такими суб'єктами як органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування. [9, с. 89].

Суб'єкти публічного адміністрування функціонують у межах визначеної організаційної структури, що являє собою цілісну та впорядковану систему органів виконавчої влади та місцевого самоврядування, посадові особи, а також установи, організації й окремі недержавні інституції, що згідно із чинним законодавством виконують публічні управлінські функції задля забезпечення суспільних інтересів [10]. Розглядаючи праці Світовича Р, можемо вважати за доцільне, що поруч з органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, як суб'єктами публічного

адміністрування, що націлені на захист прав та інтересів громадян, повноправними учасниками публічного адміністрування можуть виступати як фізичні, так і юридичні особи. [11, с. 42].

Зважаючи на вищеописане, можемо стверджувати та притримуватись думки, що суб'єктами публічного адміністрування виступають:

1) держава – через органи влади різних рівнів (центральні та місцеві);

2) громада – у контексті об'єднання жителів, що постійно проживають у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальною одиницею, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр та орган місцевого самоврядування [12];

3) бізнес – недержавні, комерційні організації малого, середнього або великого розміру та організації з іноземними інвестиціями, що здійснюють свою діяльність на українській території згідно з чинним законодавством;

4) суспільство – як громадяни України, іноземці, особи без громадянства, які перебувають на території України; інститути громадянського суспільства, громадські об'єднання тощо.

Відтак, перед нами постає необхідність у розгляді ковалентних зв'язків між описаними суб'єктами, взаємодія яких забезпечує формування стійкої, цілісної системи публічного адміністрування.

Зв'язок «держава – бізнес». Під цим ми розуміємо співпрацю органів державної влади з приватними суб'єктами господарювання. На теперішньому етапі така взаємодія вже давно вийшла за рамки тендерних закупівель чи надання звітності в межах законодавства як приклад. Сьогодні зв'язок «держава – бізнес» має глибоке значення зі стратегічним направленням та націлений на забезпечення розвитку економічного потенціалу країни. Відзначимо, що важливе місце посідає публічно-приватне партнерство, що діє на договірній основі та відповідно до Закону України «Про публічно-приватне партнерство» такий договір «передбачає взяття та виконання приватним партнером перед публічним партнером обов'язку щодо фінансування (повного або часткового), створення та/або будівництва (нове будівництво, реконструкція, реставрація, капітальний ремонт, технічне переоснащення) і технічного обслуговування об'єкта ППП, з передачею або без передачі приватному партнеру права на управління та/або експлуатацію об'єкта ППП та/або права на надання суспільно значущих послуг, у порядку та на умовах, визначених таким договором» [13].

Відтак, дійсним є те, що взаємодія «держава – бізнес» наразі направлена на партнерство і співробітництво різних професійних і соціальних груп, підвищення рівня життя країни, мінімізацію потенційних критичних моментів як для державного сектору, так і для господарської діяльності [14]. Саме це пояснюється залученням бізнес-організацій на постійній основі до діалогу, моніторингу проблемних питань та надання підтримки з боку владних структур. Наразі економічна та безпекова ситуація країни гостро відчутна безпосередньо для малого та середнього бізнесу. Як приклад, на території Київської області в рамках Комплексної програми «Конкурентоспроможна Київщина» на 2026–2027 роки було внесено зміни та започатковано надання одноразової безповоротної фінансової допомоги суб'єктам мікро-, малого та середнього підприємництва Київської області недержавної форми власності, на базі яких функціонують Пункти незламності [15]. Тобто мова йде про підтримку з боку державної влади бізнес-організацій, що забезпечують роботу таких пунктів та допомагають місцевому населенню.

Зв'язок «держава – громада». Ключовим аспектом посилення такої співпраці є реформи децентралізації в Україні. У ході євроінтеграційних процесів в українській реалії було імplementовано європейські стандарти системи управління. Децентралізація являє собою процес делегування повноважень, ресурсів і відповідальності від вищих владних органів до місцевого рівня. Ідея полягає у тому, що місцеві органи самоврядування більш обізнані у потребах свого населення та здатні ефективніше виконувати певні функції управління. Адже, як зазначають Остапенко О. та Барановська Т., і ми погоджуємось з цим, що територіальна громада виступає первинним суб'єктом місцевого самоврядування, а держава, в свою чергу, формує сприятливе середовище для її діяльності та вирішення питань місцевого значення, гарантуючи права та забезпечуючи законодавчим підґрунтям [16]. Як підсумовує Гришко С., направленість на співпрацю між державою та громадами втілюється через низку функцій та повноважень органів, що діють від імені держави та територіальних громад. Рамки та перелік таких функцій та повноважень для територіальних громад встановлюються державою та надає їм можливість здійснити розподіл за своїми інтересами між обласними, районними та місцевими радами [17].

При цьому місцеве самоврядування виконує дві ключові функції. Перша полягає у представництві та захисті інтересів місцевих громад, забезпечу-

ючи управління на рівні громади. Друга передбачає реалізацію завдань, делегованих центральною владою місцевим органам. Таким чином, місцеве самоврядування діє як автономна інституція, водночас взаємодіючи з державою для досягнення балансу інтересів [18, с. 16]. Тобто така взаємодія характерна тим, що держава виконує функцію «наглядача» за законністю прийнятих рішень органами місцевого самоврядування, а громади забезпечують реалізацію державної політики різних сфер на своїй території, відповідно до фінансових та адміністративних можливостей, що у їхньому підпорядкуванні.

Зв'язок «держава – суспільство». При такому виді зв'язку передбачається, що механізм зворотного зв'язку насамперед слугує інструментом донесення суспільних проблем до влади, а вже потім – засобом для проведення оцінки її діяльності. Саме завдяки такому формулюванню проблем влада отримує можливість вирішувати їх у співпраці з громадянським суспільством, що сприяє залученості суспільства та підвищенню ефективності діяльності органів влади [19, с. 5].

Співпраця органів влади та суспільства властива країні з демократичним устроєм, де потреби та комфорт населення є основою державної політики.

Сьогодні в Україні співпраця органів влади та громадянського суспільства найчастіше проявляється у наступних заходах [14]:

- організації спортивних та освітніх конкурсів із призовими місцями та нагородами;
- створення та інформування про можливості для молоді (стажування, оздоровчі чи освітні поїздки, табори, гранти);
- фінансова чи менторська підтримка соціальних ініціатив у рамках гранту, в тому числі підтримка молодіжних проєктів;
- реалізація спільних проєктів та заходів представництвами органів влади на різних рівнях.

Держава функціонує з метою задоволення суспільних інтересів, виступаючи своєрідним регулятором процесів. У стані «рівноваги» вона утримується від втручання в економіку, однак у разі порушення такого балансу першочергово вживає заходів для забезпечення стабільності, навіть якщо це суперечить інтересам окремих груп населення [14].

Також прикладом тісної співпраці органів влади з громадськістю є утворення при міністерствах, інших центральних органах виконавчої влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській,

районній, районній у м. Києві та Севастополі державній адміністрації громадських рад. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» громадські ради є тимчасовим консультативно-дорадчим органом, утвореним для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної, регіональної політики [20]. Тобто на законодавчому рівні забезпечується налагодження взаємодії між органами влади та громадянським суспільством через безпосереднє залучення останніх у прийнятті владних рішень.

Ще одним прикладом стратегічного забезпечення налагодження зв'язків між державним сектором та громадянським суспільством є Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки, затверджена Указом Президента України від 21.09.2021. Дана стратегія розроблена задля формування умов, що сприятимуть розвитку в українському суспільстві громадської ініціативи та самоорганізації, формування та діяльності інститутів громадянського суспільства, забезпечення партнерської співпраці між ними та органами державної влади, органами місцевого самоврядування [21].

Зв'язок «громада – бізнес». Задля сприяння розвитку територіальної громади, в першу чергу, необхідно зрозуміти ефективність використання її потенціалу – виробничих, природних, соціальних, кадрових та інших ресурсів. Кожен з цих аспектів у комплексі формує спроможність місцевої економіки та вектори її вдосконалення. Однак, як правило, через нестачу фінансового забезпечення місцеві органи стикаються з проблемою реалізації свого потенціалу. Зокрема, це провокує підвищення середнього віку населення місцевої громади, адже молодь виїжджає за її межі, для зовнішніх інвесторів – така місцевість не є привабливою для значних вкладень, а рівень життя населення буде падати. Як наслідок, стан життєдіяльності такої територіальної громади почне погіршуватись і існує імовірність, що таку територію може поглинути більш успішна сусідня громада.

З цього виникає потреба у залученості до співпраці з місцевою владою приватного сектору. Спираючись на регіональну специфіку, діалог між місцевим бізнесом і громадою також буде взаємовигідний. Для громади це сприятиме залученню додаткових інвестиційних коштів від місцевого бізнесу для вирішення локальних питань та завдань, а для приватних організацій – підтримка з боку

місцевої влади, формування портрету бізнесу, що зацікавлений у добробуті населення, сприяння в залученні до державних та регіональних програм розвитку малого та середнього бізнесу.

Гарним прикладом, підтримки приватного сектору на місцевому рівні є створення Центрив підтримки бізнесу, що слугують допоміжним інструментарієм запуску та підтримки малого та середнього підприємництва з вектором на економічний розвиток на місцях. Керуючись Законом України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» метою діяльності таких центрів є [22]:

- 1) створення необхідних умов, що сприятимуть розвитку малого і середнього бізнесу;
- 2) забезпечення розвитку суб'єктів підприємництва малого і середнього розміру задля створення конкурентного середовища та підвищення рівня їх конкурентоспроможності;
- 3) підтримка інвестицій та інновацій суб'єктів малого і середнього бізнесу;
- 4) підтримка суб'єктів малого і середнього підприємництва у процесі просування вироблених ними товарів (робіт, послуг) на внутрішній і зовнішній ринки;
- 5) забезпечення працевлаштування місцевого населення через створення сприятливих умов для початку підприємницьких ініціатив громадян.

Наступним прикладом ґрунтовної взаємодії територіальної громади та місцевого бізнесу є соціальне підприємство, що має за мету ціле-направлене вирішення соціально важливих проблем населення. Саме тому фінансова підтримка територіальних громад і сприяння економічного розвитку є важливими аспектами діяльності соціальних підприємств. Вони націлені на реалізацію локальних ініціатив та підтримують важливі сфери для життєдіяльності місцевого населення [23].

Одним з основних аспектів співпраці «громада – бізнес» є моніторинг місцевого ринку праці, рівня зайнятості населення та формування нових робочих місць, що стимулює підприємницьку активність і забезпечує надходження до місцевих бюджетів. Відтак, ми виділяємо наступні взаємопов'язані етапи такої взаємодії:

- 1) Місцева влада підтримує бізнес, відбувається впровадження програм/проектів підтримки бізнесу;
- 2) Бізнес масштабується та укріплюється;
- 3) Створюються нові робочі місця;
- 4) Місцеве населення працевлаштовується та залишається проживати в межах громади;
- 5) Громада зміцнює свій економічний стан.

Зв'язок «громада – суспільство». Такий вид зв'язку передбачає співпрацю між територіальною громадою у ролі органу місцевого самоврядування та населенням, що проживає в межах цієї територіальної громади. Цей вид взаємодії варто розглянути у контексті залученості населення до процесу виборів депутатів у міській, селищній, сільській ради. Даний зв'язок необхідно поділити на дві складові: громадяни, які балотуються, та громадяни, які голосують.

Конституцією України та Виборчим кодексом України визначаються критерії, за відповідності яких громадянин може балотуватися та стати кандидатом на відповідних виборах депутатів у міській, селищній, сільській ради. Тобто це можна розглядати як співпрацю між територіальною громадою та місцевим населенням, адже мешканець громади може брати участь у виборах, представляти інтереси суспільства у прийнятті управлінських рішень щодо життєдіяльності громади та входити до депутатського складу місцевого рівня.

Розглядаючи зв'язок між територіальною громадою та суспільством зі сторони громадян, які голосують, Конституцією України визначено, хто має право голосувати. Таким чином, законодавством регулюється право волевиявлення народу у виборчому процесі і відповідна категорія населення, беручи участь у таємному голосуванні, забезпечує реалізацію зв'язку «громада – суспільство».

Зв'язок «держава – держава». Формування ефективної взаємодії між органами державної влади як різного рівня, так і однакової юрисдикції є необхідною умовою для розвитку країни. Партнерська взаємодія між органами влади зазвичай відбувається у вигляді взаємних консультацій, переговорів, обміну досвідом та інформацією. Така співпраця насамперед спрямована на обговорення законопроектів, формування і впровадження державної політики у різних сферах, вирішення проблемних моментів, що виникають під час її реалізації, а також на оцінювання її ефективності. У результаті це сприяє більш чіткому формулюванню законодавчих норм, узгодженню державної політики з потребами місцевого рівня і належному виконанню повноважень органами місцевої влади [24].

Зокрема, співпраця між центральними органами влади полягає у горизонтальній лінії взаємодії. Яскравим прикладом такої взаємодії є обговорення і розробка законопроектів та національних, державних стратегій та програм, де зони відповідальності двох і більше центральних органів влади

мають точки дотику. Саме такі випадки потребують їх ґрунтовного діалогу для розуміння функцій діяльності кожного органу у спільній справі та ефективної реалізації державної політики у різних сферах.

Співпраця між центральним та місцевим органами влади, в свою чергу, має вертикальний характер взаємодії. Таким чином, центральний орган влади здійснює функції консультування, направлення та моніторингу діяльності місцевих органів у процесі впровадження державної політики з певної сфери.

Тобто, зв'язок «держава – держава» являє собою консолідацію зусиль різних органів влади між собою з метою вдосконалення реалізації державних політик у різних сферах для забезпечення розвитку держави.

Зв'язок «грумада – грумада». Така взаємодія полягає у налагодженні співпраці між територіальними грумадами задля обміну досвідом, допомоги у подоланні кризових ситуацій, реалізації спільних проєктів та їх спільного розвитку. Законом України «Про співробітництво територіальних грумад» окреслюється організаційно-правове підґрунтя такого співробітництва, визначаються принципи, форми, механізми співпраці грумад та її особливості стимулювання, фінансування і контролю [25].

Зокрема, можна виділити чотири переваги такої взаємодії грумад [26]:

1. Консолідація ресурсів (фінансових, природних, кадрових тощо) для стратегічних проєктів, що є важливими для розвитку всіх учасників взаємодії.

2. Гармонійний розвиток регіону в цілому та формування сприятливої екосистеми для залучення зовнішніх інвесторів.

3. Створення спільних установ для надання адміністративних, освітніх, соціальних та інших послуг та підвищення рівня їх якості.

4. Підвищення рівня впливу та довіри у співпраці з владою та інвесторами.

Змістовним прикладом такої взаємодії є партнерство територіальних грумад, що відповідно до Порядку реалізації експериментального проєкту із сприяння налагодженню системної взаємодії між територіальними грумадами задля зміцнення єдності та стійкості у подоланні наслідків збройної агресії Російської Федерації проти України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31.01.2025 № 97, визначається як «форма співробітництва між партнерською грумадою та грумадою-форпостом у межах експериментального проєкту, що полягає в наданні грумаді-форпосту підтримки, зокрема на договірних засадах з партнерською грумадою за рахунок власних фінансових, матеріальних, людських та інших ресурсів партнерської грумади, а також інших джерел фінансування, не заборонених законодавством» [27]. Таким чином, даний експериментальний проєкт сприяє та окреслює межі співпраці між територіальними грумадами з метою вирішення актуальної проблеми у повоєнній відбудові.

**Висновки.** У ході дослідження було визначено ключові види зв'язків між суб'єктами публічного адміністрування. Вивчаючи специфіку та практичну значущість кожного з них, можна стверджувати, що описана ковалентність цих зв'язків у публічному адмініструванні є вагомою передумовою для державного розвитку, що має базу нормативно-правового регулювання на достатньому рівні та практичні кейси реалізації таких взаємодій.

### Список літератури:

1. Основи публічного адміністрування : навч. посіб. / [Ю. П. Битяк, Н. П. Матюхіна, М. С. Ковтун та ін.] ; за заг. ред. Н. П. Матюхіної. Вид. 2-ге, допов. та перероб. Харків : Право, 2021. 238 с.
2. Семенчук Т. Б. Сутність категорії публічне адміністрування та передумови її формування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С.385–390
3. Кузьменко О. В. Правова детермінація поняття публічне адміністрування. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2009. № 3. С.20–24
4. Зіборева О. Б. Поняття та ознаки публічного адміністрування. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2021. Вип.64 С. 220–223.
5. Білокур Є. І. *Класифікація та дескрипція функцій публічного адміністрування*. *Вісник Чернівецького факультету Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2019. № 2. С. 44–54.
6. Бінько І. Публічне управління і публічне адміністрування: співвідношення понять. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму*. 2020. № 3-4. С. 41–47.
7. Аніщенко М.А. Теоретико-методологічні основи управління корупційними ризиками у діяльності органів влади. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом*. Серія: «Політичні науки та публічне управління». Випуск 3 (63). 2022. С. 7–12.

8. Митяй О. В., Світовий О. М. Дослідження понять «державне управління» і «публічне адміністрування». *Держава та регіони*. Сер. Держ. упр. 2018. Вип. 1. С. 124–128.
9. Терещук В. В. Поняття, ознаки та структура суб'єктів публічного адміністрування України. *Право і суспільство*. 2020. № 1 Ч. 2. С. 89–94
10. Поняття та система суб'єктів публічного адміністрування. Тести на державну службу. URL: <https://testderz.com/zno-pravo/admin-law-lecture/%D0%BF%D0%BE%D0%BD%D1%8F%D1%82%D1%82%D1%8F-%D1%82%D0%B0-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0-%D1%81%D1%83%D0%B1%D1%94%D0%BA%D1%82%D1%96%D0%B2-%D0%BF%D1%83%D0%B1%D0%BB%D1%96%D1%87%D0%BD/> (дата звернення: 30.03.2026)
11. Свистович Р. С. Суб'єкти публічної адміністрації: сучасний вимір. Видавничий дім «Інтернаука». Серія: «Юридичні науки». № 3 (3). 2017. С. 39–43
12. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 30.03.2026)
13. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-ІХ / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-20#Text> (дата звернення: 30.03.2026)
14. Нестеренко Д. В. Ковалентність зв'язків тріади «бізнес-влада-громада». Теорія та практика державного управління. 2020. Вип. 1, с. 83–91.
15. На Київщині запроваджено нові інструменти підтримки малого та середнього бізнесу (відео). Київська обласна військова адміністрація: офіційний веб-сайт. URL: <https://koda.gov.ua/na-kyuivshhyni-zaprovadzheni-novi-instrumenty-pidtrymky-malogo-ta-serednogo-biznesu-video/> (дата звернення: 30.03.2026)
16. Остапенко О. Г., Барановська Т. М. Територіальні громади як первинний суб'єкт місцевого самоврядування та реалізації муніципальної політики. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 10, 2015.
17. Гришко С. М. Інтереси держави та територіальних громад на місцевому рівні в Україні: теоретичне розуміння. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 13–14. С. 125–130.
18. Мішина Н. В., Волкова Д. Є. Ефективне місцеве самоврядування: конспект лекцій. Одеса: Національний університет «Одеська юридична академія», 2025. 89 с.
19. Взаємодія суспільства та влади: конспект лекцій. Київ: Таврійський національний університет ім. В. І. Вернадського, 2018. 47 с.
20. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.03.2026)
21. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021–2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення: 30.03.2026)
22. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17/ed20250118#Text> (дата звернення: 30.03.2026)
23. Бойда С. В. Соціальне підприємництво як інструмент післявоєнної відбудови економіки України. *Економіка та суспільство*. 2023. № (58).
24. Котковський В. Р. Взаємодія місцевих і центральних органів влади щодо формування та реалізації державної політики: зарубіжний досвід. *Ефективність державного управління*. 2016, 49. С. 259–265.
25. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text> (дата звернення: 30.03.2026)
26. Міжмуніципальне партнерство як стратегічний ресурс розвитку громад: підсумки навчального курсу Школи стратегічного планування. Міжнародний фонд «Відродження»: веб-сайт. URL: <https://www.irf.ua/mizhmunicipyalne-partnerstvo-yak-strategichnij-resurs-rozvytku-gromad-pidsumky-navchalnogo-kursu-shkoly-strategichnogo-planuvannya/> (дата звернення: 30.03.2026)
27. Про реалізацію експериментального проекту із сприяння налагодженню системної взаємодії між територіальними громадами задля зміцнення єдності та стійкості у подоланні наслідків збройної агресії Російської Федерації проти України: постанова Кабінету Міністрів України від 31.01.2025 № 97 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/97-2025-%D0%BF/ed20250131#n31> (дата звернення: 30.03.2026).

**Nesterenko D. V. COVALENTITY OF CONNECTIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION**

*The article examines the key types of connections in the public administration system and their implementation features in the Ukrainian space, which contribute to the development of the state. A theoretical and methodological analysis of the concept of “public administration” was carried out and its specifics were outlined. It is determined in the work that public administration is a state administration that has undergone development and changed under the influence of external factors, in particular as a result of European integration processes and reforms. In the course of the study, it was determined that the state (in the context of state authorities), the community (as local self-government), business (private business entities) and society (citizens, local population) should be considered as subjects of public administration. The following key types of relations in public administration are defined: “state – business”, “state – community”, “state – society”, “community – business”, “community – society”, “state – state”, “community – community”. It was noted that an important aspect of such relations in modern public administration is that they should be aimed at cooperation, interaction and partnership. That is, each subject of public administration should not only be useful for others, but also receive positive results of cooperation for themselves. The normative and legal framework regulating the activity of each type of communication is considered. It is worth noting that the current legislation of Ukraine in one way or another contributes to the establishment of a thorough interaction between the studied subjects of public administration. The Law of Ukraine “On Public-Private Partnership”, the National Strategy for Promoting the Development of Civil Society in Ukraine for 2021–2026, and the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Ensuring Public Participation in the Formation and Implementation of State Policy” should be highlighted. The article reflects the peculiarities of the implementation of the specified types of connections in the Ukrainian space and their practical significance both for local development and for the development of the state as a whole.*

**Keywords:** state, community, business, society, public administration, connections of subjects, interaction.

Дата першого надходження статті до видання: 01.04.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.04.2026  
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Палагнюк К. В.**<https://orcid.org/0009-0005-8020-0866>

Національний університет «Одеська політехніка»

## ПРОЗОРІСТЬ І ПІДЗВІТНІСТЬ ЯК ЕЛЕМЕНТИ АНТИКОРУПЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОХОРОНОЮ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

У статті досліджено прозорість і підзвітність як структурно важливі принципи антикорупційного механізму в системі охорони здоров'я України. Обґрунтовано, що в сучасних умовах реформування медичної галузі, зміни підходів до її фінансування, цифровізації управлінських процесів і посилення вимог до доброчесності діяльності суб'єктів публічного управління саме прозорість і підзвітність набувають визначального значення для попередження корупційних проявів. Визначено, що система публічного управління охороною здоров'я є однією з найбільш корупційно вразливих сфер, оскільки поєднує значні бюджетні видатки, складну інституційну структуру, багаторівневість управлінських рішень, публічний характер надання послуг і високу соціальну чутливість результатів функціонування галузі.

Проаналізовано нормативно-правову основу, що формує засади прозорості та підзвітності в системі публічного управління охороною здоров'я України, зокрема положення антикорупційного законодавства, законодавства про публічні закупівлі, доступ до публічної інформації, відкритість використання публічних коштів, а також акти, що регламентують діяльність Національної служби здоров'я України, функціонування системи державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення, відкриті дані та стратегічне планування розвитку сфери охорони здоров'я. Доведено, що зазначені нормативні акти створюють належне правове підґрунтя для формування антикорупційного механізму, однак ефективність його функціонування залежить не лише від формального закріплення відповідних приписів, а й від реального впровадження процедур відкритості, контролю, звітності та відповідальності у практику управління галуззю.

Особливу увагу приділено ролі відкритих даних, цифрових інструментів, прозорих закупівельних процедур і фінансової простежуваності як засобів зниження корупційних ризиків у медичній сфері. Встановлено, що відкритість даних Міністерства охорони здоров'я України та Національної служби здоров'я України підвищує можливості громадського, аналітичного та інституційного контролю за прийняттям рішень, розподілом ресурсів і результатами реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я. Обґрунтовано, що підзвітність у цій сфері має розумітися не лише як формальне звітування, а як обов'язок суб'єктів управління пояснювати зміст своїх рішень, доводити їх обґрунтованість, підтверджувати законність використання публічних ресурсів і нести відповідальність за наслідки своєї діяльності.

На основі аналізу наукових підходів узагальнено, що прозорість і підзвітність не повинні сприйматися як ізольовані декларативні принципи. Їх антикорупційний потенціал розкривається лише за умови системного поєднання з належним врядуванням, ефективним інституційним контролем, доступністю та зрозумілістю інформації, а також здатністю державних і громадських інституцій реагувати на виявлені порушення. Зроблено висновок, що подальше вдосконалення антикорупційного механізму в системі охорони здоров'я України має бути пов'язане з розвитком змістовної відкритості управлінських процесів, підвищенням якості звітності, зміцненням контролю за використанням публічних коштів, посиленням відповідальності посадових осіб та впровадженням таких управлінських практик, за яких кожне рішення у сфері охорони здоров'я буде перевірюваним, обґрунтованим і суспільно підконтрольним. Це створює необхідні передумови для зниження рівня корупції, підвищення ефективності публічного управління та зміцнення довіри громадян до медичної системи України.

**Ключові слова:** прозорість, підзвітність, антикорупційний механізм, система охорони здоров'я, публічне управління, запобігання корупції, відкриті дані, публічні закупівлі, фінансова відкритість, Національна служба здоров'я України.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах трансформації публічного управління в Україні особливої актуальності набуває проблема формування дієвих антикорупційних механізмів у системі охорони здоров'я. Саме ця сфера є однією з найбільш соціально чутливих, оскільки безпосередньо пов'язана із забезпеченням конституційного права людини на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування. Водночас, специфіка організації медичної галузі, значний обсяг бюджетного фінансування, постійна взаємодія органів публічної влади, закладів охорони здоров'я, медичних працівників, пацієнтів, постачальників лікарських засобів і медичного обладнання створюють об'єктивні передумови для виникнення корупційних ризиків. У таких умовах прозорість і підзвітність набувають значення не лише загальних принципів належного врядування, а й ключових елементів антикорупційного механізму, здатних забезпечити відкритість управлінських рішень, контроль за використанням ресурсів та зниження рівня зловживань у медичній сфері.

Проблема посилюється тим, що навіть за умов нормативного закріплення засад відкритості діяльності суб'єктів публічного управління, запровадження електронних інструментів звітності, цифровізації окремих адміністративних процедур та оновлення антикорупційного законодавства на практиці зберігаються численні порушення, пов'язані з непрозорим розподілом фінансових ресурсів, недоброчесністю під час закупівель, обмеженим доступом до інформації, формальним характером звітування та недостатньою відповідальністю посадових осіб за прийняті рішення. Це свідчить про наявність суперечності між задекларованими стандартами відкритості та реальним станом функціонування системи охорони здоров'я, в межах якої прозорість і підзвітність не завжди реалізуються як ефективні запобіжники корупції.

У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба у комплексному науковому осмисленні прозорості і підзвітності саме як структурних елементів антикорупційного механізму в системі охорони здоров'я України. Важливим є не лише визначення їх змісту та ролі в забезпеченні доброчесності управлінських процесів, а й виявлення існуючих інституційних та правових проблем їх реалізації, оцінка ефективності чинних механізмів контролю, а також обґрунтування напрямів удосконалення публічного управління у цій сфері. Саме цим і зумовлюється актуальність обраної теми статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** свідчить, що проблематика прозорості, підзвітності та протидії корупції у сфері охорони здоров'я дедалі частіше розглядається не лише як питання правового регулювання, а як комплексна управлінська проблема, пов'язана з якістю інституцій, відкритістю процедур, ефективністю контролю та здатністю системи реагувати на зловживання. У наукових працях наголошується, що корупційні ризики в медичній сфері виникають на різних рівнях – від стратегічного планування і розподілу ресурсів до щоденної взаємодії пацієнта з медичним закладом, тому антикорупційні механізми мають поєднувати нормативні, організаційні, цифрові та етичні інструменти. Вагомий внесок у дослідження цієї проблематики зробили Ахмед С., Балабанова Д., Віан Т., Гатчінсон Е., Герайн Н., Грін А., Гусс Р., Карпагам С., МакКі М., Мейг'ю С., Рамані К., Рой П., Сударшан Г., Томсон Г., у працях яких розкрито концептуальні засади прозорості та підзвітності в охороні здоров'я, значення належного врядування, особливості антикорупційних втручань на рівні безпосереднього надання медичних послуг, а також роль інституційної дисципліни, локального контролю та відкритості управлінських процесів. Разом із тим, попри наявність ґрунтовних міжнародних досліджень, в українській науковій площині питання прозорості й підзвітності саме як структурних елементів антикорупційного механізму в системі публічного управління охороною здоров'я ще потребує подальшого осмислення з урахуванням національного законодавства, діяльності НСЗУ, цифровізації медичної сфери, відкритих даних, публічних закупівель і сучасних викликів реформування галузі.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення ролі прозорості та підзвітності як ключових елементів антикорупційного механізму в системі публічного управління охороною здоров'я України, а також обґрунтування їх значення для запобігання корупційним проявам, підвищення ефективності публічного управління й забезпечення належного функціонування медичної сфери в умовах сучасних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу.** Прозорість і підзвітність у системі публічного управління охороною здоров'я України доцільно розглядати не як допоміжні характеристики належного адміністрування, а як самостійні функціональні елементи антикорупційного механізму, без яких неможливе реальне запобігання зловживанням у процесі прийняття управлінських рішень, розподілу фінансових ресурсів, організації закупів-

вель та надання медичних послуг. Їх значення зумовлюється тим, що саме в медичній сфері поєднуються високий рівень суспільної значущості, значні бюджетні потоки, складна система суб'єктів управління та постійна взаємодія публічних і приватних інтересів. За таких умов будь-яка закритість процедур, обмежений доступ до інформації або слабкість механізмів контролю створюють сприятливе середовище для корупційних практик. Тому сучасне розуміння антикорупційного механізму в охороні здоров'я має охоплювати не лише заборони, обмеження та санкції, а й систему правових, організаційних та інформаційних засобів, спрямованих на забезпечення відкритості діяльності суб'єктів публічного управління і їх обов'язку звітувати перед державою та суспільством.

Нормативною основою для формування таких засад виступає антикорупційне законодавство, яке визначає загальні правила доброчесної поведінки, інструменти запобігання конфлікту інтересів, вимоги до фінансового контролю, а також механізми виявлення і мінімізації корупційних ризиків у діяльності органів публічної влади [1]. У контексті системи охорони здоров'я значення цього акта полягає в тому, що він задає загальну правову парадигму для функціонування керівників закладів охорони здоров'я, посадових осіб органів управління, уповноважених осіб із закупівель, представників Національної служби здоров'я України та інших суб'єктів, діяльність яких пов'язана з реалізацією публічного інтересу. Саме через механізми запобігання корупції прозорість набуває практичного змісту як відкритість рішень, процедур і даних, а підзвітність – як обов'язок пояснити, обґрунтувати та нести відповідальність за використання наданих повноважень.

Особливо виразно антикорупційне значення прозорості проявляється у сфері публічних закупівель для потреб охорони здоров'я, оскільки саме тут історично концентрується значна частина корупційних ризиків, пов'язаних із завищенням вартості товарів, обмеженням конкуренції, дискримінаційними умовами тендерної документації, лобіюванням інтересів окремих постачальників та непрозорим вибором переможців. Законодавче регулювання закупівельних процедур спрямоване на забезпечення конкурентності, економії, відкритості й можливості зовнішнього контролю за витрачанням коштів [2]. Для медичної галузі це має принципове значення, оскільки ефективність закупівель прямо впливає не лише на стан бюджетної дисципліни, а й на доступність лікарських засо-

бів, медичних виробів, обладнання та, зрештою, на якість медичної допомоги. Відповідно, належно організована система відкритих закупівель є не просто фінансово-управлінським інструментом, а важливим способом попередження корупції шляхом зменшення дискреції, забезпечення простежуваності рішень і створення умов для громадського та інституційного моніторингу.

Водночас, прозорість як елемент антикорупційного механізму не може зводитися лише до оприлюднення окремих даних або формального виконання вимог щодо публікації документів. Її реальний зміст полягає у створенні такого правового режиму доступу до інформації, за якого заінтересовані особи, пацієнти, громадські організації, журналісти та контролюючі суб'єкти можуть своєчасно отримувати відомості про діяльність органів управління охороною здоров'я, зміст прийнятих рішень, порядок використання бюджетних коштів, укладені договори, програми медичних гарантій та результати реалізації відповідної політики [3]. Антикорупційний потенціал цього підходу полягає в тому, що доступність інформації знижує можливість для прихованого прийняття рішень, посилює суспільну увагу до дій посадових осіб та сприяє виявленню невідповідностей між офіційно задекларованими цілями та фактичними результатами діяльності. Саме тому відкритість інформації в системі охорони здоров'я необхідно розглядати як передумову інституційної довіри та водночас як форму превентивного антикорупційного контролю.

Поряд із загальним правом на доступ до інформації важливу роль відіграє спеціальний режим відкритості у сфері використання публічних коштів. Для системи охорони здоров'я це питання має особливе значення, адже фінансування медичної галузі охоплює бюджетні асигнування, оплату послуг за програмою медичних гарантій, закупівлю препаратів і обладнання, фінансування комунальних та державних закладів охорони здоров'я, а також реалізацію численних цільових програм. За таких умов оприлюднення інформації про рух коштів, договори, платежі та розпорядників бюджетних ресурсів є необхідним інструментом виявлення непродуктивних витрат, конфлікту інтересів і ознак зловживання службовим становищем [4]. При цьому підзвітність у фінансовому аспекті проявляється не лише через сам факт оприлюднення даних, а й через необхідність пояснення логіки розподілу ресурсів, доведення обґрунтованості витрат та підтвердження досягнення суспільно значущого результату. Отже,

фінансова відкритість у медичній сфері є одним із найбільш дієвих засобів послаблення корупційних факторів.

Окремої уваги потребує те, що сучасна модель фінансування системи охорони здоров'я в Україні істотно змінила уявлення про зміст підзвітності, оскільки пов'язала оплату медичних послуг із чітко визначеними державними гарантіями, обсягом наданої допомоги та результативністю використання бюджетних ресурсів [5]. У цьому аспекті підзвітність уже не може тлумачитися вузько, лише як адміністративний обов'язок подати звіт до вищого органу. Вона охоплює обов'язок суб'єктів управління та надавачів медичних послуг діяти у межах установлених правил, забезпечувати відповідність між отриманим фінансуванням і фактичним обсягом послуг, дотримуватися прозорих процедур контракування та бути готовими до перевірки результатів своєї діяльності. Такий підхід підсилює антикорупційну складову управління, оскільки формує зв'язок між фінансовим забезпеченням, змістом наданих послуг і контролем за законністю та ефективністю використання коштів.

Важливим інституційним елементом забезпечення прозорості та підзвітності в системі охорони здоров'я є функціонування Національної служби здоров'я України як центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення. Саме через діяльність цього органу відбувається контракування надавачів медичних послуг, адміністрування програми медичних гарантій, моніторинг виконання договорів та контроль за цільовим спрямуванням публічних коштів. У цьому аспекті прозорість повинна проявлятися у зрозумілості критеріїв укладення договорів, відкритості підстав для фінансування, доступності інформації про обсяги оплачених послуг і передбачуваності управлінських рішень. Підзвітність же означає, що рішення цього інституційного рівня мають бути не лише формально законними, а й обґрунтованими, перевірюваними та орієнтованими на суспільний інтерес, оскільки саме через НСЗУ в значній мірі реалізується модель державного фінансового забезпечення медицини в Україні [6].

Стратегічний вимір досліджуваної проблематики пов'язаний із тим, що сучасна державна політика у сфері охорони здоров'я дедалі чіткіше орієнтується на принципи належного врядування, ефективності, людиноцентричності та управлінської доброчесності. У цьому контексті прозорість

і підзвітність набувають значення не ситуативних інструментів реагування на окремі порушення, а базових принципів довгострокового реформування галузі. Їх закріплення на рівні стратегічного планування означає, що держава визнає необхідність не лише фінансової модернізації медичної системи, а й інституційного посилення контролю, відкритості даних, підвищення якості управлінських рішень та орієнтації на результат, який може бути перевірений суспільством. Саме тому стратегічні документи у сфері охорони здоров'я слід розглядати як важливу основу для подальшого вбудовування антикорупційних стандартів у щоденну практику управління галуззю [7].

На галузевому рівні конкретизація відповідних підходів простежується у спеціальних антикорупційних документах Міністерства охорони здоров'я України, в яких прозорість і підзвітність фактично постають як наскрізні умови мінімізації корупційних ризиків у внутрішньоорганізаційній діяльності та у взаємодії з підпорядкованими структурами. Значення таких програм полягає в тому, що вони переводять загальні приписи антикорупційного законодавства у площину прикладних управлінських рішень: визначення ризикових процесів, формування заходів контролю, закріплення відповідальних підрозділів, встановлення строків реалізації та критеріїв оцінки виконання. Для системи охорони здоров'я це має особливу цінність, оскільки дозволяє пов'язати проблеми конфлікту інтересів, процедурної закритості, недостатньої верифікації рішень та формального звітування з конкретними управлінськими механізмами їх попередження. Отже, антикорупційна програма МОЗ виконує не лише планувальну, а й нормативно-орієнтуючу функцію, спрямовану на формування культури доброчесності в медичному управлінні [8].

Додатково слід враховувати й ширший міжнародний контекст, у межах якого прозорість і підзвітність розглядаються як центральні складові системи публічної доброчесності. У сучасних антикорупційних підходах акцент зміщується від вузького реагування на вже вчинені правопорушення до побудови інституційного середовища, у якому правила прийняття рішень, розподілу повноважень, контролю, розкриття інформації та публічного нагляду зменшують імовірність корупційної поведінки ще до її прояву. Для української системи охорони здоров'я такий підхід є особливо важливим, оскільки дозволяє оцінювати корупцію не лише як індивідуальне порушення, а як наслідок слабкості процедур, недостатньої узгодженості

між інституціями, низької якості внутрішнього контролю та обмеженої практичної підзвітності. Саме тому міжнародні аналітичні документи підсилюють висновок про те, що прозорість і підзвітність мають бути інтегровані в повсякденну архітектуру управління охороною здоров'я як системні елементи антикорупційного механізму, а не як факультативні декларації [9].

Подальше осмислення прозорості та підзвітності як елементів антикорупційного механізму в системі охорони здоров'я потребує звернення не лише до нормативної бази, а й до аналітичних та наукових джерел, які дозволяють розкрити прикладний зміст цих категорій. В українському контексті особливу цінність має дослідження, присвячене антикорупційному та соціальному впливу відкритих даних Національної служби здоров'я України та Міністерства охорони здоров'я України, оскільки воно демонструє, що відкритість даних у сфері медицини має не декларативне, а цілком конкретне функціональне значення. Відкриті дані дають можливість простежувати взаємозв'язок між фінансуванням, управлінськими рішеннями та фактичними результатами діяльності закладів і органів управління, а також створюють передумови для незалежного моніторингу, виявлення аномалій та суспільної оцінки ефективності політики у сфері охорони здоров'я. Саме тому цифрова відкритість у медичній галузі повинна розглядатися як один із найбільш прикладних інструментів протидії корупційним практикам, оскільки вона знижує рівень інформаційної асиметрії між державою, медичними інституціями та громадянами [10].

У сучасній науковій літературі достатньо переконливо обґрунтовується, що прозорість і підзвітність у сфері охорони здоров'я не можуть зводитися до вузького набору формальних вимог, оскільки їх ефективність залежить від того, наскільки вони вбудовані в загальну архітектуру управління галуззю. Зокрема, Томас Віан розглядає антикорупційний потенціал прозорості та підзвітності через систему концептів, рамок і підходів, у межах яких корупція тлумачиться як наслідок дисбалансу між повноваженнями, контролем, ресурсами та можливістю приховування рішень. Такий підхід є особливо важливим для української системи охорони здоров'я, де корупційні ризики часто виникають на стику управлінської дискреції, фінансових потоків і недостатньої перевірюваності процедур. У цьому контексті прозорість слід розуміти як умову виявлення проблемних практик, а підзвітність – як механізм, що забез-

печує обов'язок суб'єкта влади пояснити свої дії, обґрунтувати рішення та нести відповідальність за їх наслідки [11].

Практичне значення для розуміння цієї проблематики мають і дослідження, засновані на аналізі конкретного досвіду реформування управління в охороні здоров'я. Так, у праці R. Huss, A. Green, H. Sudarshan, S. S. Karpagam, K. V. Ramani, G. Tomson, N. Gerein показано, що належне врядування в медичному секторі неможливе без поєднання прозорих процедур, інституційної дисципліни, локального контролю та послідовного обмеження можливостей для зловживань на різних рівнях управління. Цей висновок є цілком релевантним і для України, де антикорупційний механізм у сфері охорони здоров'я не може бути ефективним лише через централізоване нормативне регулювання. Його результативність залежить також від того, як принципи відкритості та підзвітності реалізуються на рівні окремих медичних закладів, місцевих органів управління, уповноважених осіб, адміністрацій лікарень та інших суб'єктів, що щоденно приймають рішення у сфері використання ресурсів і організації медичної допомоги [12].

Не менш важливим є й підхід, відповідно до якого антикорупційні заходи повинні бути орієнтовані не лише на верхній управлінський рівень, а й на так звану «передню лінію» функціонування системи охорони здоров'я, де відбувається безпосередня взаємодія між пацієнтом, медичним працівником, адміністратором і конкретною процедурою. Саме на цьому наголошують E. Hutchinson, N. Naher, P. Roy, M. McKee, S. H. Mayhew, S. M. Ahmed і D. Balabanova, акцентуючи увагу на тому, що ефективна протидія корупції в медичних системах потребує розвитку управлінських інтервенцій, спрямованих на практичний рівень реалізації політики. Для системи охорони здоров'я України це означає, що прозорість і підзвітність мають бути присутніми не лише в стратегічних документах, звітах чи централізованих базах даних, а й у щоденних процедурах: маршрутизації пацієнта, наданні послуг, веденні електронних записів, прийнятті кадрових і фінансових рішень, внутрішньому контролю та фіксації відповідальності конкретних посадових осіб. Лише за такої умови антикорупційний механізм набуває системного характеру й перестає бути сукупністю ізольованих формальних заходів [13].

Отже, наукові та аналітичні джерела підтверджують, що прозорість і підзвітність у сфері охорони здоров'я слід розглядати як багато-

рівневі елементи антикорупційного механізму, які охоплюють відкритість даних, змістовність контролю, інституційну спроможність реагувати на порушення та практичну впровадженість відповідних стандартів у повсякденну діяльність медичних інституцій. Це дозволяє стверджувати, що подальше вдосконалення української системи охорони здоров'я має бути пов'язане не лише з розширенням обсягу оприлюдненої інформації, а передусім із формуванням такої моделі управління, у якій відкритість і підзвітність безпосередньо впливають на зменшення корупційних ризиків, підвищення якості рішень та зміцнення довіри до медичної галузі.

**Висновки.** Отже, проведений аналіз дає підстави стверджувати, що прозорість і підзвітність у системі охорони здоров'я України мають розглядатися не як факультативні ознаки належного врядування, а як змістовно самостійні та функціонально необхідні елементи антикорупційного механізму. Їх значення зумовлене тим, що саме у сфері охорони здоров'я поєднуються масштабні публічні фінансові ресурси, суспільно чутливі управлінські рішення, багаторівнева інституційна структура та постійна взаємодія між державою, медичними закладами, посадовими особами, медичними працівниками, пацієнтами й постачальниками. За таких умов будь-яка закритість процедур, недостатня перевірюваність рішень, формальний характер звітності або обмежений доступ до інформації неминуче посилюють корупційні ризики, тоді як відкритість даних, зрозумілість управлінських дій і реальна підконтрольність суб'єктів влади, навпаки, створюють передумови для зменшення простору для зловживань.

У ході дослідження було встановлено, що нормативно-правова база України вже містить значний масив положень, які формують правову основу для утвердження прозорості та підзвітності в медичній сфері. Йдеться про антикорупційне законодавство, регулювання публічних закупівель, доступу до публічної інформації, відкритості використання публічних коштів, функціонування системи державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення, діяльності НСЗУ, механізмів відкритих даних, стратегічного планування розвитку галузі та галузевих антикорупційних програм. Це свідчить про те, що на рівні формального правового регулювання в Україні вже створено достатньо широке підґрунтя для впровадження антикорупційних стандартів у систему охорони здоров'я. Разом із

тим сам по собі факт нормативного закріплення ще не гарантує їх реальної ефективності, оскільки корупційні ризики виникають не лише внаслідок прогалин у праві, а й через слабкість практичної реалізації правових приписів, недостатню інституційну спроможність контролю, формалізацію звітування та відсутність належної реакції на виявлені порушення.

Саме тому принципово важливим є висновки про те, що прозорість у системі охорони здоров'я повинна тлумачитися не вузько, лише як оприлюднення певного масиву інформації, а значно ширше – як правовий та управлінський режим відкритості, у межах якого дані про фінансування, закупівлі, договори, надання послуг, розподіл ресурсів, діяльність органів управління та результати реалізації політики є доступними, зрозумілими, зіставними та придатними до практичного використання. Лише за такої умови вона перетворюється з формальної вимоги на дієвий антикорупційний інструмент. Аналогічно підзвітність не може зводитися лише до подання звіту вищому органу чи виконання внутрішньої адміністративної процедури. Її справжній зміст полягає в обов'язку суб'єкта владних повноважень або управлінського впливу пояснювати свої рішення, доводити їх обґрунтованість, підтверджувати законність і результативність використання ресурсів та нести відповідальність за наслідки здійснених дій або бездіяльності.

У статті було обґрунтовано, що особливу роль у втіленні цих засад відіграють механізми відкритих даних, цифровізація управлінських процедур, прозоре контрагування, фінансова простежуваність, а також функціонування НСЗУ як ключового суб'єкта реалізації державних фінансових гарантій у сфері охорони здоров'я. Саме в цих площинах прозорість і підзвітність набувають найбільш практичного значення, оскільки дозволяють встановити зв'язок між прийнятим рішенням, спрямованими коштами, фактично наданими послугами та досягнутим суспільним результатом. Водночас аналіз наукових підходів засвідчив, що ефективність формули «прозорість і підзвітність як засоби протидії корупції» залежить від її реального вбудування в повсякденну діяльність системи охорони здоров'я. Інакше кажучи, відкритість має працювати не лише на рівні стратегій, нормативних приписів чи централізованих електронних ресурсів, а й на рівні конкретних процедур, дій посадових осіб, діяльності адміністрацій закладів, внутрішнього контролю та безпосередньої взаємодії з пацієнтом.

З урахуванням викладеного можна дійти висновку, що вдосконалення антикорупційного механізму в системі охорони здоров'я України повинно бути орієнтоване не лише на посилення юридичної відповідальності за корупційні правопорушення, а насамперед на подальший розвиток інституційних і процедурних гарантій прозорості та підзвітності. Йдеться про забезпечення повноти і якості відкритих даних, підвищення змістовності звітності, усунення практик формального оприлюднення інформації без можливості її аналізу, посилення внутрішнього та зовнішнього

контролю, а також про закріплення такої моделі управління, в якій кожне рішення у сфері охорони здоров'я є максимально зрозумілим, перевірюваним і суспільно обґрунтованим. Лише за цієї умови прозорість і підзвітність перестануть сприйматися як декларативні принципи і функціонуватимуть як реальні, постійно діючі й результативні елементи антикорупційного механізму, здатні зміцнити довіру до системи охорони здоров'я, підвищити ефективність використання публічних ресурсів і забезпечити більшу справедливість у доступі громадян до медичних послуг.

#### Список літератури:

1. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1700-18> (дата звернення: 23.03.2026).
2. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/922-19> (дата звернення: 23.03.2026).
3. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2939-17> (дата звернення: 23.03.2026).
4. Про відкритість використання публічних коштів : Закон України від 11.02.2015 № 183-VIII. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/183-19> (дата звернення: 23.03.2026).
5. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII // База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2168-19> (дата звернення: 23.03.2026).
6. Про утворення Національної служби здоров'я України : постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1101. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1101-2017-%D0%BF> (дата звернення: 23.03.2026).
7. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2025 № 34-р. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/34-2025-%D1%80> (дата звернення: 23.03.2026).
8. Міністерство охорони здоров'я України. Антикорупційна програма Міністерства охорони здоров'я України на 2025–2027 роки. URL: <https://moz.gov.ua/storage/uploads/b5eea77f-384a-47fa-a569-4ace4bffd6e1/1.-%D0%90%D0%BD%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%BE%D1%80%D1%83%D0%BF%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0-%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%BC%D0%B0-%D0%9C%D0%9E%D0%97-%D0%BD%D0%B0-2025-2027-%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf> (дата звернення: 23.03.2026).
9. OECD. Огляд ОЕСР доброчесності та боротьби з корупцією в Україні. Paris : OECD Publishing, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1787/5f7daca7-uk>. URL: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2025/05/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine\\_4d9e5ab7/5f7daca7-uk.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/uk/publications/reports/2025/05/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_4d9e5ab7/5f7daca7-uk.pdf) (дата звернення: 23.03.2026).
10. Антикорупційний та соціальний вплив відкритих даних Національної служби здоров'я України та Міністерства охорони здоров'я України : аналітичний звіт. Грудень 2020. URL: [https://tapas.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/Healthcare-OD-impact-study\\_ed.pdf](https://tapas.org.ua/wp-content/uploads/2021/01/Healthcare-OD-impact-study_ed.pdf) (дата звернення: 23.03.2026).
11. Vian T. Anti-corruption, transparency and accountability in health: concepts, frameworks, and approaches. *Global Health Action*. 2020. Vol. 13, Suppl. 1. Art. 1694744. DOI: <https://doi.org/10.1080/16549716.2019.1694744>.
12. Huss R., Green A., Sudarshan H., Karpagam S. S., Ramani K. V., Tomson G., Gerein N. Good governance and corruption in the health sector: lessons from the Karnataka experience. *Health Policy and Planning*. 2011. Vol. 26, Issue 6. P. 471–484. DOI: <https://doi.org/10.1093/heapol/czq080>.
13. Hutchinson E., Naher N., Roy P., McKee M., Mayhew S. H., Ahmed S. M., Balabanova D. Targeting anticorruption interventions at the front line: developmental governance in health systems. *BMJ Global Health*. 2020. Vol. 5, No. 12. Art. e003092. DOI: <https://doi.org/10.1136/bmjgh-2020-003092>.

**Palahniuk K. V. TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY AS ELEMENTS OF ANTI-CORRUPTION MECHANISM IN THE PUBLIC HEALTH MANAGEMENT SYSTEM OF UKRAINE**

*The article examines transparency and accountability as structurally important principles of the anti-corruption mechanism in the healthcare system of Ukraine. It is substantiated that in the current conditions of reforming the medical industry, changing approaches to its financing, digitalization of management processes and strengthening requirements for the integrity of the activities of public administration entities, it is transparency and accountability that are of decisive importance for preventing corruption. It is determined that the public healthcare management system is one of the most corruption-vulnerable areas, as it combines significant budget expenditures, a complex institutional structure, multi-level management decisions, the public nature of service provision and high social sensitivity of the results of the industry's functioning.*

*The legal framework that forms the principles of transparency and accountability in the public healthcare management system of Ukraine is analyzed, in particular the provisions of anti-corruption legislation, legislation on public procurement, access to public information, openness in the use of public funds, as well as acts regulating the activities of the National Health Service of Ukraine, the functioning of the system of state financial guarantees of medical care for the population, open data and strategic planning for the development of the healthcare sector. It is proven that the mentioned regulatory acts create an appropriate legal basis for the formation of an anti-corruption mechanism, however, the effectiveness of its functioning depends not only on the formal consolidation of relevant regulations, but also on the real implementation of procedures for openness, control, reporting and responsibility in the practice of industry management.*

*Particular attention is paid to the role of open data, digital tools, transparent procurement procedures and financial traceability as means of reducing corruption risks in the healthcare sector. It is established that the openness of data of the Ministry of Health of Ukraine and the National Health Service of Ukraine increases the possibilities of public, analytical and institutional control over decision-making, resource allocation and results of implementation of state policy in the field of health care. It is substantiated that accountability in this area should be understood not only as formal reporting, but as the duty of management entities to explain the content of their decisions, prove their validity, confirm the legality of the use of public resources and be responsible for the consequences of their activities. Based on the analysis of scientific approaches, it is generalized that transparency and accountability should not be perceived as isolated declarative principles. Their anti-corruption potential is revealed only if they are systematically combined with good governance, effective institutional control, accessibility and clarity of information, as well as the ability of state and public institutions to respond to identified violations. It is concluded that further improvement of the anti-corruption mechanism in the healthcare system of Ukraine should be associated with the development of substantive openness of management processes, improving the quality of reporting, strengthening control over the use of public funds, increasing the responsibility of officials and implementing such management practices, under which each decision in the healthcare sector will be verifiable, justified and socially controlled. This creates the necessary prerequisites for reducing the level of corruption, increasing the efficiency of public administration and strengthening citizens' trust in the healthcare system of Ukraine.*

**Keywords:** *transparency, accountability, anti-corruption mechanism, healthcare system, public administration, corruption prevention, open data, public procurement, financial openness, National Health Service of Ukraine.*

Дата першого надходження статті до видання: 31.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 24.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Руденко О. І.**<https://orcid.org/0009-0001-9012-0262>

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

## НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ В УКРАЇНІ

*Стаття присвячена розкриттю напрямів удосконалення державної соціальної політики в контексті післявоєнного відновлення в Україні. Визначено, що повномасштабна військова агресія російської федерації проти нашої держави спричинила безпрецедентну в сучасній історії гуманітарну та соціально-економічну кризу, масштаб наслідків якої вимагають радикального переосмислення теоретико-методологічних засад і практичних інструментів реалізації державної соціальної політики. Існуюча система соціального захисту остаточно вичерпала свій інституційний ресурс в умов критичного дефіциту бюджетних коштів. Процес післявоєнного відновлення України не може обмежуватися виключно відбудовою фізичної інфраструктури, а потребує формування принципово нової, фінансово стійкої та людиноцентричної системи соціальної безпеки.*

*Наведено головні особливості реалізації державної соціальної політики в період післявоєнного відновлення. Визначено, що після війни необхідно забезпечити впровадження нової моделі соціальної політики на принципах сталого розвитку. Вказана політика має реалізовуватися через механізми інклюзивності, адресності надання допомоги, цифровізації послуг, децентралізації повноважень та забезпечення соціальної справедливості. Виокремлено стратегічні напрями удосконалення державної соціальної політики в контексті післявоєнного відновлення в Україні, зокрема удосконалення державної ветеранської політики, мінімізація наслідків демографічної кризи та повернення мігрантів, цифровізація та підвищення адресності соціальних послуг, реформування ринку праці та забезпечення безбар'єрності. Реалізація запропонованих напрямів дозволить побудувати гнучку, фінансово стійку та прозору систему соціального захисту, яка відповідає євроінтеграційним зобов'язанням України та забезпечує довгостроковий суспільний розвиток.*

**Ключові слова:** соціальна політика, соціальний захист, напрями удосконалення, війна, післявоєнне відновлення.

**Постановка проблеми.** Російське повномасштабне вторгнення у 2022 році спровокувало масштабну системну кризу, що трансформувала ключові суспільно-економічні процеси в Україні. Першочерговим завданням держави став пошук ефективних механізмів соціальної підтримки, зважаючи на стрімке зростання кількості вразливих верств населення: внутрішніх переселенців, ветеранів, постраждалих від агресії та сімей із низьким рівнем доходу. В даному контексті соціальна політика набула функцій «макросоціального регулятора», що виступає гарантом «збереження національної єдності», суспільної стабільності, а також збереження системної стабільності.

В той же час, сучасні умови вимагають поєднання оперативних антикризових заходів із сис-

темним переглядом векторів соціальної політики. Її повоєнна реформа має реалізуватися відповідно до цілей сталого розвитку. Першочергову увагу слід приділити виконанню Цілей сталого розвитку ООН, де ключовими детермінантами виступають мінімізація бідності, розвиток інклюзивного освітнього простору, забезпечення гідної зайнятості, розвитку системи соціальних гарантій та зменшення диспропорцій у суспільстві. Водночас процес післявоєнного відновлення має базуватися не лише на вирішенні першочергових гуманітарних завдань, але й на впровадженні комплексної стратегії сталого розвитку з урахуванням економічних, екологічних і соціальних компонентів.

У зв'язку з цим, пріоритетом соціальної політики має стати не лише реагування на поточні

кризи, але й створення умов для формування інклюзивного та стійкого суспільства. Дослідження проблем реалізації соціальних програм в умовах воєнного стану та визначення стратегічних орієнтирів повоєнного відновлення відповідно до Цілей сталого розвитку є передумовою для ухвалення якісних нормативно-правових актів, зміцнення суспільної злагоди й нарощування спроможності державних інституцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дану проблематику досліджували такі науковці як З. Бурик, І. Верховод, А. Іванов, В. Мадалиць, І. Приходько, Н. Шпортюк та інші. Проте, динамічність викликів воєнного та післявоєнного періодів, цифровізація суспільних процесів та євроінтеграційні зобов'язання України вимагають постійного оновлення наукових підходів та пошуку нових напрямів удосконалення державної політики.

**Постановка завдання.** Метою статті є розкриття напрямів удосконалення державної соціальної політики в контексті післявоєнного відновлення в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Під соціальною політикою слід розуміти нормативно врегульовану систему державних заходів, метою яких є гарантування добробуту населення, надання допомоги вразливим верствам суспільства, збереження стабільності та захист прав громадян на принципах справедливості. Сучасна динаміка соціальних змін, спричинена воєнним станом, зумовлює необхідність запровадження гнучких і адаптивних механізмів управління, спрямованих на вирішення перспективних стратегічних завдань. Відтак, соціальну політику можна визначити як базовий механізм гарантування стабільного функціонування держави та соціально-економічного захисту гро-

мадян. Вона є визначальним елементом системи національної безпеки, що сприяє суспільній згуртованості та реалізації державних гарантій для соціально вразливих верств населення.

На етапі післявоєнного відновлення першочерговим завданням держави, поряд із відбудовою інфраструктурних об'єктів, буде реформування системи соціальної політики відповідно до викликів сучасності. Зважаючи на критичні втрати у соціальній сфері (зокрема, значну кількість внутрішньо переміщених осіб, руйнування житлового фонду, зростання безробіття та втрату працездатності громадянами) виникає потреба у впровадженні нової адаптивної моделі соціальної допомоги, що відповідає цілям сталого розвитку та національним безпековим інтересам. Наведемо головні особливості реалізації державної соціальної політики в період післявоєнного відновлення у табл. 1.

Отже, на етапі післявоєнного відновлення пріоритетним завданням, поряд із модернізацією економіки та інфраструктури, є реформування соціальної політики для забезпечення належного рівня життя громадян, відновлення соціальних прав та реалізації цілей сталого розвитку. З огляду на критичні показники бідності, безробіття, рівня інвалідизації та демографічних втрат, органи державної влади мають концентрувати ресурси на ключових напрямках, які гарантуватимуть стабільність та довгострокову стійкість соціальної системи.

Як зазначають науковці, у воєнних умовах, в яких на сьогоднішній день опинилася наша держава, соціальна політика потребує швидкості, високої результативності та простоти, оскільки при подібних умовах людині зазвичай не вистачає часу на бюрократичні моменти. Тому, на даний час Україна докладає чимало зусиль для реалізації

Таблиця 1

**Ключові особливості соціальної політики післявоєнного періоду**

Особливості	Зміст
Масовість соціальних потреб	Значна кількість громадян потребуватиме тривалої підтримки: ветерани, внутрішні переселенці, постраждали від війни
Нерівномірність регіонального розвитку	Відбудова соціальної інфраструктури потребуватиме більше старань у регіонах, що зазнали найбільших знищень
Трансформація категорій вразливості	З'являться нові громади: демобілізовані військові, реабілітанти, діти війни, жінки, що втратили членів родини
Зростання ролі місцевого самоврядування	Громади стануть головними виконавцями програм підтримки на місцях
Психосоціальні наслідки війни	Масова потреба у психологічній підтримці, соціальній адаптації, інтегруванні в соціум
Вимога прозорості та ефективності	Соціальна політика має стати максимально адресною, підзвітною та цифровізованою

Джерело: [1]

чималої кількості заходів задля досягнення даної мети. Водночас відповідне державне сприяння розвитку соціальної сфери залежить від успішного розвитку економіки країни, що вважається головним джерелом її фінансування. В той же час, економічний розвиток країни залежить також і від конкурентоспроможного людського потенціалу. Через це досліджувати дану проблематику необхідно у нерозривному взаємовідношенні. Держава повинна зоставатися головним джерелом розв'язання проблем в сфері соціального захисту населення, проте зважаючи на намагання створити конкурентоздатну успішну державу, мають враховуватися різноманітні умови для розвитку людського капіталу [3, с. 62–63].

І. П. Приходько та Н. Л. Шпортюк визначили, що основним стратегічним завданням, яке стоїть зараз перед державою є забезпечення нормальної роботи відповідних механізмів, що спираються на ефективну взаємодію органів виконавчої влади і органів місцевого самоврядування. Крім того, необхідна розробка принципово нової схеми побудови соціального захисту населення, зокрема, надання соціальної допомоги та виплат з обліком зустрічних зобов'язань громадян, пов'язаних з їхньою готовністю підвищувати свої доходи через зайнятість. Також науковці виділяють такі ключові цілі, досягнення яких у повному обсязі дозволить говорити про суттєві досягнення у підвищенні якості соціального захисту населення, а саме: своєчасний доступ українців до соціальних виплат; доступ до якісної та доступної медичної допомоги, лікарського забезпечення; підвищення ефективності системи соціального захисту та соціального обслуговування громадян; активізація політики зайнятості в умовах воєнного стану [5, с. 1122–1123].

Задля забезпечення ефективності інструментарію соціальної політики України за підтримкою Світового банку та Міжнародного валютного фонду в умовах війни доцільним є:

- оптимізація виплат та підвищення їх ефективності за рахунок адресності та доступності;
- до закінчення війни основну увагу необхідно акцентувати на підтримці існуючих програм соціального захисту, з більшим наголосом на допомозі за критерієм матеріального становища, підтримці малого та середнього бізнесу та самозайнятості;
- розробка стимулів для повернення українців із міграції у довгостроковій перспективі;
- посилення цифровізації, впровадження Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС);

– розробка дієвих інструментів задля працевлаштування осіб із інвалідністю;

– вирішення проблем та перешкод із усиновленням, цифровізувати сам процес, сформувати прозорий реєстр для усиновлювачів (черга на усиновлення);

– запровадження широких програм перекваліфікації внутрішньо переселених осіб та осіб із інвалідністю, розробка стратегічного бачення пенсійної реформи [2, с. 159–160].

Водночас держава повинна адаптувати свою соціальну політику до умов воєнного стану, впроваджуючи спеціальні програми допомоги для постраждалих категорій населення, компенсації витрат на оренду житла чи забезпечення тимчасовими прихистками. Захист прав людини під час воєнного стану є невід'ємною частиною соціальної функції держави. Міжнародно-правові стандарти, закріплені в таких документах, як Міжнародний пакт про громадянські та політичні права та Женевські конвенції, встановлюють, що обмеження прав під час надзвичайних ситуацій повинні бути пропорційними, обґрунтованими та тимчасовими. Україна намагається дотримуватися цих стандартів, розробляючи законодавчі акти та механізми для захисту внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, дітей і літніх людей. Особливе місце займають цифрові рішення, які дозволяють мінімізувати вплив обмежень на права громадян через дистанційний доступ до послуг. Утім, навіть за наявності прогресивних механізмів, захист прав людини стикається з викликами, такими як обмежений доступ до окупованих територій, руйнування інфраструктури, фінансові обмеження та ризики порушення прав через надмірні обмеження з боку держави. Вивчення міжнародного досвіду у цій сфері дозволяє ефективніше адаптувати національні механізми. Наприклад, у Норвегії та Швеції мобільні центри допомоги забезпечують доступ до послуг у віддалених регіонах, а в Сінгапурі діють адресні програми підтримки літніх людей і осіб з інвалідністю. Україна може використовувати ці приклади для вдосконалення власної політики. Таким чином, реалізація соціальної функції держави та захист прав людини під час воєнного стану вимагають інноваційних підходів, зокрема впровадження цифрових технологій, розширення між-народної співпраці та забезпечення прозорості й підзвітності в управлінні ресурсами. Ці заходи є необхідними для збереження соціальної стабільності, захисту громадян та подолання наслідків збройного конфлікту [4].

Отже, на основі всього вище наведеного, на нашу думку, можна визначити наступні стратегічні напрями удосконалення державної соціальної політики в контексті післявоєнного відновлення в Україні:

1. Удосконалення державної ветеранської політики. Нова парадигма взаємодії держави з ветеранами має базуватися на принципах економічної субсидіарності та поваги до людської гідності. Необхідно здійснити перехід від радянської системи «категоріальних пільг» до створення «системи повернення». Даний підхід передбачає запровадження інституту цивільного супроводу (так званого «соціального менторства») для координації процесу адаптації звільнених у запас військовослужбовців. Економічна інтеграція має реалізуватися через розширення програм надання освітніх «ваучерів» для здобуття дефіцитних цивільних спеціальностей та оптимізацію грантової підтримки (зокрема, у межах урядових проектів на зразок «єРобота») для стимулювання ветеранського підприємництва.

2. Мінімізація наслідків демографічної кризи та повернення мігрантів. Державна стратегія відновлення демографічного потенціалу повинна мати комплексний характер. Першим елементом є створення економічних стимулів для повернення вимушених мігрантів з-за кордону, що передбачає масштабування програм доступного довгострокового іпотечного кредитування (модернізація проекту «єОселя») та запровадження тимчасових податкових пільг для інвесторів у національну економіку. Другим елементом є трансформація системи підтримки сімей з дітьми, яка, окрім збільшення грошових виплат при народженні дитини, має фокусуватися на розбудові безпечної та інклюзивної інфраструктури дошкільної та загальної середньої освіти, що дозволить батькам успішно поєднувати професійну зайнятість із вихованням дітей. Третім елементом є зміна підходів до інтеграції внутрішніх переселенців.

3. Цифровізація та підвищення адресності соціальних послуг. Технологічною основою реформи є повне розгортання Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (ЄІССС). Функціонал системи дозволяє консолідувати персональні дані реципієнтів, здійснювати автоматизований обмін та проводити верифікацію майнового стану громадян у режимі реального часу, що мінімізує ризики нецільового використання бюджетних коштів. Подальший розвиток платформи «Дія» у сфері соціального захисту має забезпечити переведення усіх соціальних сервісів (оформлення субсидій,

допомоги по безробіттю, встановлення статусів тощо) в електронний формат. Логічним завершенням цифровізації є повна монетизація пільг, коли безготівкові пільги замінюються прямими грошовими трансфертами на індивідуальні рахунки громадян, що оптимізує адміністрування видатків та стимулює раціональну споживчу поведінку.

4. Реформування ринку праці та забезпечення безбар'єрності. Післявоєнна економіка вимагає гнучких правових механізмів регулювання трудових відносин. Модернізація трудового законодавства має остаточно легалізувати гнучкі форми зайнятості та спростити процедури найму для зниження рівня тіньової економіки. У контексті просторового розвитку відбудова зруйнованих населених пунктів повинна відбуватися за суворого дотримання Державних будівельних норм на засадах «універсального дизайну», що виключає будь-яку «дискримінацію» маломобільних груп населення.

Таким чином, удосконалення соціальної політики в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення має спиратися на принципи адресності, результативності, міжсекторального партнерства, цифровізації та сталого розвитку. Лише комплексний підхід дасть змогу сформувати соціо-гуманітарну модель нового зразка, сфокусовану на людиноцентризмі та консолідації всієї суспільної системи.

**Висновки.** Отже, беручи до уваги все вище наведене можна дійти висновку, що актуальні безпекові та соціально-економічні виклики, спричинені воєнним станом, вимагають системного перегляду та удосконалення базових засад державної соціальної політики. Російсько-українська війна зумовила глибоку гуманітарну кризу, суттєве розширення переліку категорій осіб, які потребують соціального захисту, пошкодження мережі закладів соціального призначення та значне зростання дефіциту бюджетної системи. В даному контексті реалізація соціальної політики набуває стратегічного значення, виступаючи не лише механізмом надання допомоги населенню, але й ключовим чинником забезпечення національної безпеки та правопорядку.

Період післявоєнного відновлення створює передумови для модернізації системи соціального захисту населення з метою забезпечення її прозорості, доступності та відповідності принципам справедливості. Стратегічна мета полягає у збалансуванні короткострокових заходів (надання невідкладної допомоги постраждалим, відновлення доступу до базових послуг) із середньо-

строковими та довгостроковими пріоритетами, зокрема розвитком людського потенціалу, сприянням зайнятості населення, реформуванням сфери надання соціальних послуг та цифровізацією процесів управління. Водночас, процес післявоєнного відновлення не може обмежуватися поверненням до довоєнних стандартів. Необхідно забезпечити впровадження нової моделі соціальної політики на принципах сталого розвитку. Вказана політика має реалізовуватися через механізми інклюзивності, адресності надання допомоги, цифровізації послуг,

децентралізації повноважень та забезпечення соціальної справедливості. Інтеграція Цілей сталого розвитку у систему соціального захисту є передумовою підвищення ефективності використання бюджетних коштів, відновлення довіри громадян до інститутів влади, зниження рівня нерівності та забезпечення стабільного післявоєнного розвитку держави. Успішне виконання цих завдань дозволить перетворити соціальну політику на дієвий інструмент стимулювання суспільно-економічного прогресу.

### Список літератури:

1. Бурик З. В. Сучасні виклики реалізації соціальної політики в умовах війни та післявоєнного відновлення та в контексті сталого розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2025. № 2. С. 33–43. DOI: <https://doi.org/10.15421/152518>.
2. Верховод І. Проблематика забезпечення ефективності інструментарію соціальної політики України в умовах війни. *Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку*. 2024. № 2 (13). С. 155–167. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2024-2-14>.
3. Іванов А. В. Соціальна і гуманітарна політика в Україні в умовах війни. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського*. 2023. № 2. С. 61–65. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.2/10>.
4. Мадалиць В.В. Соціальна функція держави та права людини: механізми захисту в умовах воєнного стану. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Випуск 01. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.01.5>.
5. Приходько І. П., Шпортюк Н. Л. Формування та реалізація державної соціальної політики в умовах глобальних викликів. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 18. С. 1122–1140. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.18.07>.

### Rudenko O. I. DIRECTIONS FOR IMPROVING STATE SOCIAL POLICY IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION IN UKRAINE

*The article is devoted to revealing the directions for improving state social policy in the context of post-war reconstruction in Ukraine. It is determined that the full-scale military aggression of the Russian Federation against our state has caused an unprecedented in modern history humanitarian and socio-economic crisis, the scale of the consequences of which require a radical rethinking of the theoretical and methodological principles and practical tools for implementing state social policy. The existing system of social protection has finally exhausted its institutional resource in conditions of a critical deficit of budget funds. The process of post-war reconstruction of Ukraine cannot be limited exclusively to the reconstruction of physical infrastructure, but requires the formation of a fundamentally new, financially sustainable and human-centered system of social security.*

*The main features of the implementation of state social policy in the period of post-war reconstruction are presented. It was determined that after the war it is necessary to ensure the implementation of a new model of social policy based on the principles of sustainable development. The specified policy should be implemented through mechanisms of inclusiveness, targeted assistance, digitalization of services, decentralization of powers and ensuring social justice. Strategic directions for improving state social policy in the context of post-war recovery in Ukraine are identified, in particular, improving state veteran policy, minimizing the consequences of the demographic crisis and the return of migrants, digitalization and increasing the targeting of social services, reforming the labor market and ensuring barrier-free access. The implementation of the proposed directions will allow building a flexible, financially sustainable and transparent system of social protection that meets Ukraine's European integration obligations and ensures long-term social development.*

**Keywords:** social policy, social protection, areas of improvement, war, post-war recovery.

Дата першого надходження статті до видання: 22.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.9(477+485)(045)

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/22>

**Халецька Л. П.**

<https://orcid.org/0000-0002-8409-2138>

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

**Шинкаренко О. Р.**

<https://orcid.org/0009-0001-1468-0735>

Державний університет «Київський авіаційний інститут»

## ЕЛЕКТРОННЕ УРЯДУВАННЯ В ШВЕЦІЇ ТА УКРАЇНІ: ПОТОЧНИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

*У статті здійснено порівняльний аналіз розвитку електронного урядування в Україні та Швеції як країн, що перебувають на різних етапах цифрової трансформації публічного управління. Актуальність дослідження зумовлена стратегічним курсом України на європейську інтеграцію та необхідністю формування ефективної моделі е-урядування в умовах повномасштабної війни, цифрових викликів і обмежених ресурсів. Метою статті є виявлення спільних і відмінних рис української та шведського підходів до розвитку електронного урядування, аналіз ключових факторів успіху шведського досвіду та обґрунтування практичних рекомендацій щодо вдосконалення цифрового врядування в Україні. У ході дослідження проаналізовано інституційні, технологічні та соціальні аспекти розвитку е-урядування в обох країнах, зокрема рівень цифрової інфраструктури, електронної ідентифікації, цифрової грамотності населення, кібербезпеки та залученості громадян до електронних послуг. Особливу увагу приділено функціонуванню систем BankID у Швеції та національних цифрових платформ «Дія» і «Трембіта» в Україні. На основі міжнародних рейтингів та статистичних даних доведено, що Швеція представляє зрілу, стабільну модель електронного урядування з високим рівнем довіри громадян, тоді як Україна демонструє феномен стрімкої цифрової трансформації навіть в умовах кризових викликів. У результаті дослідження сформульовано рекомендації щодо посилення інституційної стабільності цифрової політики, розвитку державно-приватного партнерства у сфері електронної ідентифікації, підвищення цифрової грамотності населення та подолання цифрового розриву. Отримані висновки можуть бути використані при формуванні державної політики у сфері електронного урядування та подальшій гармонізації української цифрової системи з європейськими стандартами.*

**Ключові слова:** державне управління, електронне урядування, цифровізація, стратегія, електронні послуги, Україна, Швеція, порівняльний аналіз, цифрова трансформація.

**Постановка проблеми.** Для України, яка перебуває на шляху до поглибленої цифрової інтеграції з Європейським Союзом, питання розвитку електронного урядування є одним з основних пріоритетів державної політики. Сьогодні держава робить активні кроки у цьому напрямі: впроваджує електронні послуги, розвиває платформу «Дія», удосконалює законодавчу базу, намагаючись не лише наздогнати європейських лідерів, але й створити власну унікальну модель цифрової трансформації. У цьому контексті важливим є звернення до досвіду Швеції, яка посідає лідируючі позиції у світових рейтингах е-урядування та є однією з найуспішні-

ших країн у впровадженні принципів відкритого управління. Вибір Швеції як об'єкта порівняння обумовлений не лише її лідерством у цифровізації, але й тим фактом, що Швеція виступає одним із головних міжнародних партнерів і донорів України у сфері цифровізації державного сектору, надаючи фінансову та експертну підтримку окремим проектам Міністерства цифрової трансформації. Саме тому порівняння української та шведської моделей е-урядування є цінним для формування ефективної стратегії цифрового розвитку України, яка б враховувала як загальносвітові тенденції, так і специфіку національного контексту.

© Халецька Л. П., Шинкаренко О. Р., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0



**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідженнями електронного урядування в Україні займаються науковці, що фокусуються на цифровізації державного управління, е-демократії та наданні електронних послуг. А. А. Барікова, В. М. Ємельянов, О. В. Вакун, Г. І. Жекало, М. Я. Заяць, С. А. Квітка, А. І. Семенченко, В. М. Дрешпак, С. Оксентюк, О. Ю. Чечель та інші аналізують досвід упровадження та розвитку електронного урядування зарубіжних країнах і в Україні, розробляють теоретичні засади та практичні механізми впровадження е-уряду. Серед українських дослідників, які аналізують розвиток електронного урядування у Швеції та скандинавських країнах, варто виділити Т. О. Бурило та О. П. Іваницьку, які досліджують стратегічні підходи цифровізації публічного управління. Також питання міжнародного досвіду е-урядування розглядають І. В. Медведенко, Н. Павлов та М. В. Дубняк. В українських дослідженнях електронного урядування основна увага приділяється загальним теоретичним засадам, ролі ІКТ та розвитку електронних послуг. Водночас недостатньо розкритими залишаються аспекти, пов'язані з глибоким аналізом шведської моделі е-урядування, яка зазвичай розглядається лише узагальнено разом з іншими скандинавськими країнами. Зокрема, обмежено досліджуються практичні механізми функціонування цифрових систем у Швеції, роль електронної ідентифікації, рівень довіри громадян та соціальні чинники цифровізації. Аналіз актуального стану розвитку електронного урядування держав-лідерів, до яких належить Швеція, з'ясування чинників успіху національних моделей е-урядування створить своєрідний банк даних досвідів, вивчення яких створить підґрунтя для подальшого поступу України на шляху створення цифрової держави.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення на основі проведення порівняльного аналізу спільних і відмінних рис підходу України та Швеції до розвитку електронного урядування, виявлення ключових факторів успіху шведської моделі та формулювання практичних рекомендацій стосовно вдосконалення української моделі.

**Виклад основного матеріалу.** Останнім часом Швеція традиційно посідає лідируючі позиції серед країн світу за рівнем розвитку цифровізації публічного сектору. За даними Індексу розвитку ІКТ (The ICT Development Index), у 2023 році Швеція досягла показника 93,9 бала, а вже у 2024 році цей показник зріс до 95,3 бала [1, с. 5]. Ці показники є результатом багаторічної системної роботи, яка розпочалася ще на початку 2000-х років, коли

Швеція стала першою серед скандинавських країн, що у 2002 році завершила процес легалізації електронного підпису, створивши тим самим правову основу для масового впровадження електронних сервісів [2, с. 159]. Також було створено спеціальний вебсайт для публікації всіх новин, пов'язаних із впровадженням електронного урядування. Було запущено урядовий портал [sverige.se](http://sverige.se), який слугує базою даних і збіркою посилань на всі урядові ресурси в системі електронного урядування. Крім того, в країні існує мережа «Урядовий Інтранет», яка забезпечує безпечний обмін інформацією між урядовими установами, а також між шведськими органами влади та структурами ЄС. Це закрита віртуальна приватна мережа, яка не має відкритого доступу до інтернету і навіть використовується для зв'язку між поліцією та судовими органами. Щоб приєднатися до цієї мережі, урядові установи повинні бути акредитовані Агентством з адміністративного розвитку [2, с. 159].

Швеція має розвинену інфраструктуру е-урядування. Згідно зі звітом Європейської комісії *Digital Decade Country Report: Sweden 2024*, охоплення фіксованими мережами дуже високої пропускної здатності у країні становить близько 88,5% домогосподарств, а покриття 5G-мережами понад 90% [3]. Проте технологічна інфраструктура сама по собі не гарантує успіху – не менш впливовим фактором є рівень цифрової грамотності населення. За даними платформи *Digital Skills and Jobs Platform (2024)*, близько 66% населення Швеції володіють базовими цифровими навичками, що значно перевищує середньоєвропейський показник у 55% [4].

Основним елементом шведської моделі є система електронної ідентифікації *BankID*. У 2024 році *BankID* використовували 8,6 млн унікальних користувачів, що становить майже 90% населення країни, а загалом система виконала 7,6 млрд ідентифікацій та підписів.

Центральним порталом доступу до електронних державних послуг є [Verksam.se](http://Verksam.se) для бізнесу та [Mina meddelanden](http://Mina.meddelanden) для громадян. Ці платформи інтегрують сотні різних послуг, від реєстрації підприємств до подачі податкових декларацій, забезпечуючи принцип «єдиного вікна». Особливістю шведського підходу є максимальна автоматизація процесів та використання принципу «лише один раз», коли громадянам не потрібно повторно надавати інформацію, яка вже є у розпорядженні держави. Шведська податкова служба (*Skatteverket*) демонструє один з найвищих рівнів цифровізації у світі. Понад 95% податкових декларацій пода-

ються в електронній формі, причому більшість громадян отримують попередньо заповнені декларації, які потребують лише верифікації [5]. Система автоматично агрегує дані від роботодавців, банків та інших джерел, мінімізуючи адміністративне навантаження на платників податків. За даними Євростату, в 2023 році 95% шведів віком від 16 до 74 років використовували сайт чи додаток державного органу протягом року [6].

Громадяни Швеції демонструють значну довіру до електронного урядування, про що свідчать дані OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development – Організація економічного співробітництва та розвитку): 43 % населення оцінюють свій рівень довіри до національного уряду як високий або помірний, що перевищує середній показник по країнах OECD. Окрім цього, 80 % шведів впевнені у захисті своїх цифрових прав, зокрема у можливості брати участь у онлайн-засіданнях і зборах [5].

Одним із наймасштабніших проєктів у сфері цифрового урядування Швеції стала Служба урядових повідомлень. Її розвиток розпочався у 2009 році. Спочатку служба функціонувала як частина порталу для реєстрації бізнесу, оскільки залучені державні установи бачили у цьому спільну користь. Основною очікуваною перевагою було скорочення витрат за рахунок зменшення обсягів друкованих документів і поштових відправлень. При цьому, на початковому етапі більша увага приділялася задоволенню внутрішніх потреб установ, ніж зручності для користувачів. Згодом Служба урядових повідомлень перетворилася на окремий самостійний проєкт із власним електронним порталом. Це було зумовлено тим, що аудиторія порталу для бізнесу обмежувалася підприємцями, тоді як служба повідомлень орієнтована на всіх громадян, які отримують офіційну державну кореспонденцію. По суті, служба являє собою уніфіковану інфраструктуру для електронного надсилання повідомлень. Держава користується єдиною поштовою скринькою, але громадяни мають змогу самостійно обрати одну з поштових скриньок, які надають приватні компанії [7, с. 106]. Успішною стала реалізація й інших проєктів Швеції у сфері електронного урядування: електронного водійського посвідчення; порталу для отримання водійських прав; інтегрованої інформаційної системи охорони здоров'я [7, с. 106–107].

Електронне урядування в Швеції характеризується також акцентом на кібербезпеці та захисті персональних даних. Країна розробила комплексну стратегію «Швеція в цифровому світі», яка охоплює не лише державні послуги, а й зовнішню

політику в цифровій сфері, включаючи міжнародну кіберспівпрацю. Швеція взаємодіє з партнерами у рамках Механізму Таллінна та виділила у 2025 році 135 мільйонів шведських крон на підтримку цивільної кібербезпеки України [8].

З 2021 року Швецією в Україні реалізується проєкт DIA Support за фінансування Швеції та за участі Програми розвитку ООН (ПРООН) (UNDP – United Nations Development Programme). Його метою є зменшення цифрової нерівності між різними віковими та соціальними групами, забезпечуючи всім громадянам доступ до сучасних цифрових рішень. Крім того, Швеція входить до складу IT Coalition у рамках Ukraine Defence Contact Group і сприяє розвитку української оборонної промисловості через впровадження цифрових технологій [9]. Ця співпраця демонструє прихильність Швеції демократичним цінностям та допомагає зміцнити європейську цифрову екосистему.

Уряд Швеції визначив стратегічні орієнтири в галузі штучного інтелекту та цифровізації у новій Стратегії цифровізації 2025–2030 (Sveriges digitaliseringsstrategi 2025–2030) [10]. Стратегію розроблено у відповідності до спільних цілей ЄС, викладених у прийнятому у грудні 2022 року рішенні про створення політичної програми «Цифрове десятиліття 2030». Програма містить цифрові цілі, які держави-члени ЄС повинні спільно досягти у таких сферах: цифрові навички, цифрова інфраструктура, цифрова трансформація підприємств та цифровізація державних послуг. Згідно з рішенням, що два роки кожна держава-член повинна розробляти національний план дій, в якому описується, як держава-член працює та сприяє досягненню загальних цілей ЄС і спільних цифрових цілей на цифрове десятиліття. У Швеції Агентство з цифрового урядування має завдання допомагати уряду в роботі над національним планом дій (Fi2024/00591) [10, с. 6]. У тісному зв'язку з політичною програмою державами-членами ЄС, Європейською комісією та Європейським парламентом також була прийнята спільна європейська декларація про цифрові права та принципи для цифрового десятиліття. У ній викладено низку спільних політичних намірів та зобов'язань і нагадано про основні права, що мають значення для цифрової трансформації в таких сферах: люди в центрі цифрової трансформації, солідарність та інклюзивність, свобода вибору, участь у цифровому публічному просторі, безпека, захищеність та самовизначення, а також сталий розвиток. При розробці стратегії уряд врахував відповідні частини цифрових цілей ЄС на цифрове десятиліття.

Стратегія цифровізації Швеції [10, с. 5–6] має на меті встановити чіткий напрямок для політики цифровізації уряду шляхом визначення викликів та встановлення подальших цілей у низці стратегічно важливих сфер. Вона побудована навколо п'яти стратегічних напрямів, серед яких – цифрова компетентність і цифровізація державного управління. Ці напрями пронизують три горизонтальні стратегічні цілі, до яких належать штучний інтелект і нові технології, дані, безпека. Парламентом було визначено мету політики цифровізації – досягнення Швецією світового лідерства у використанні можливостей цифровізації. Підцілями мети означено: надання широкосмугового доступу до інтернету світового класу для всіх домогосподарств і підприємств країни для використання електронних суспільних послуг та сервісів; забезпечення ефективності, безпеки та надійності електронних комунікацій, які мають повною мірою задовольняти потреби користувачів.

Загалом цифрова трансформація Швеції має принести більшу користь громадянам, покращити добробут, посилити конкурентоспроможність, підвищити безпеку та зменшити адміністративні витрати. У цьому контексті розвиток цифрової компетенції передбачає зміцнення базових (фундаментальних), загальних (основних) і розширених (просунутих) компетенцій громадян з метою підвищення цифрової інклюзії, збільшення використання нових технологій на робочому місці та поліпшення інноваційності та конкурентоспроможності. Базові цифрові компетенції означають володіння основними цифровими навичками, тобто здатністю використовувати цифрові інструменти, наприклад, для комунікації та співпраці, безпеки або вирішення проблем. Це є необхідною умовою для участі в цифровому суспільстві, як у приватному, так і в професійному житті. Основні цифрові компетенції означають наявність загальних цифрових компетенцій, тобто вміння працювати з дедалі більшою кількістю систем і додатків, необхідних для виконання різних робочих завдань. До розширених цифрових компетенцій належать спеціалізовані компетенції, наприклад, у галузі штучного інтелекту, програмування, кібербезпеки та інших сферах, що мають важливе значення для цифровізації суспільства [10, с. 7–8].

Цифровізація управління має на меті досягти такого рівня державного управління, який спрощує та зменшує адміністративні витрати завдяки зручним, безпечним та надійним цифровим послугам, ефективність яких підвищується за допомогою

штучного інтелекту та розвитку на основі даних. Окремою стратегічною ціллю визначено забезпечення надійного зв'язку, щоб можна було жити, працювати та діяти на всій території країни. Цифрова інфраструктура має бути стійкою, безпечною та сприяти комунікації [10, с. 7].

Цифровізація державного управління означає цифровізацію державних органів, муніципалітетів та регіонів. Попри значні успіхи в цій сфері існує ряд викликів, які потребують уваги уряду, зокрема: взаємодія громадян, підприємств та організацій з державними органами все ще може бути непослідовною, складною та недоступною; нерівномірність цифрового розвитку державних органів, що може призвести до диспропорцій у наданні послуг; не всі дані, необхідні для різних державних процесів, доступні в цифровій формі; використання застарілих, нестандартизованих інформаційних систем ускладнює модернізацію їхньої діяльності за допомогою штучного інтелекту та даних; архаїчність правил та систем ускладнює розробку нових цифрових рішень; ізольоване впровадження цифровізації призвело до паралельних рішень, неефективного використання ресурсів та недостатньої координації обміну інформацією. За допомогою Стратегії цифровізації 2025–2030 уряд прагне чітко визначити цілі цифровізації в державному управлінні та посилити координацію і контроль. Таким чином, Швеція отримає державне управління з цифровими послугами, які будуть простими, доступними, безпечними та зручними і які ефективно функціонуватимуть на основі штучного інтелекту та даних [10, с. 21]. На цьому шляху передбачено, зокрема [10, с. 23–29]:

- створення єдиного цифрового порталу, який об'єднає найважливіші цифрові послуги в сфері державного управління. Портал повинен бути простим, безпечним і зручним у використанні, надавати громадянам і підприємствам можливість легко і безпечно вирішувати свої справи;

- забезпечення довгострокового та сталого функціонування інформаційних систем, які мають бути більш взаємозамінними, сумісними та здатними обмінюватися даними як у рамках державного управління, так і з зовнішніми суб'єктами;

- за допомогою штучного інтелекту та нових технологій скорочення термінів розгляду справ, поліпшення якості та прозорості інформаційної бази для прийняття рішень, а також надання юридично захищених і довгостроково стійких послуг – інклюзивних, простих у використанні та доступних для громадян і підприємств;

– побудова цифрової інфраструктури Швеції Епа на основі спільних стандартів та високого рівня безпеки, щоб забезпечити розвиток штучного інтелекту та обробки даних, ефективний обмін даними, створити спільний доступ до державного управління та сприяти співпраці між державними та приватними суб'єктами;

– посилення стратегічного управління та контролю за цифровізацією державного управління шляхом надання пріоритету розвитку, управлінню та використанню національної цифрової інфраструктури Епа, забезпечуючи її координацію з секторальними цифровими інфраструктурами, де це доцільно та можливо.

Розвиток електронного урядування в Україні є складовою частиною загального процесу модернізації системи державного управління та наближення її до європейських стандартів. У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства саме електронне урядування забезпечує перехід від традиційної бюрократичної моделі державного управління до відкритої, ефективної та орієнтованої на потреби громадян системи публічного адміністрування. Україна, незважаючи на значно складніші умови розвитку, демонструє стрімкий прогрес у сфері електронного урядування, який можна назвати феноменом швидкої цифрової трансформації. Маркерами поступу України на цьому шляху виступають зокрема розвиток відкритих даних, реалізація електронних послуг, впровадження системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів тощо. Так, Національний портал відкритих даних налічує понад 39000 наборів даних на 2026 рік, дає можливість громадянам вільно контролювати рішення державних органів влади [11].

На відміну від Швеції, яка входить до числа світових лідерів цифрової трансформації державного управління, Україна перебуває на етапі активного розвитку електронного урядування, демонструючи поступову позитивну динаміку. За даними Індексу розвитку ІКТ (ICT Development Index), у 2023 році Україна досягла показника 80,8 бала, а у 2024 році – 81,0 бала, що є нижчим за показник Швеції (95,3 бала), проте свідчить про стабільне зростання рівня цифровізації публічного сектору [1].

Мобільне покриття 4G охоплює близько 80% населення, натомість розгортання мереж 5G залишається на початковому етапі. Рівень цифрової грамотності поступається шведському: в 2025 році 58% українців володіли цифровими навичками принаймні на базовому рівні, що

є нижчим від шведського показника (66%), але вищим за середній по ЄС (55%) [12]. Водночас платформа Дія.Освіта, яка налічує понад 8 млн зареєстрованих користувачів, активно сприяє підвищенню цифрової компетентності різних категорій населення.

В Україні функціонує кілька інструментів електронної ідентифікації громадян. Основними засобами верифікації є система Mobile ID та BankID НБУ, інтегровані з порталом «Дія», а також Дія.Підпис – кваліфікований електронний підпис у смартфоні для підписання юридичних документів. Станом на 2024 рік понад 21 млн унікальних користувачів авторизувалися через ці системи для отримання державних послуг [13], що становило близько 50% населення країни. Для порівняння, у Швеції BankID охоплює майже 90% населення.

Результати дослідження GovTech Public Pulse (травень 2025 року) демонструють дуже високі показники. Попри те, що країна продовжує жити в умовах війни, 75% громадян задоволені цифровими державними послугами, а рівень довіри до них наближається до показників провідних країн світу, зокрема Сінгапуру. Перше в Європі порівняння за методологією Deloitte показало, що різниця в рівні задоволеності між державними та приватними цифровими сервісами в Україні становить лише 11%, що всього на 3% менше за середній світовий показник [14].

Важливим кроком у розвитку е-урядування стало впровадження системи електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів «Трембіта», яка забезпечує безпечний обмін інформацією між органами влади та стала технологічною основою для реалізації принципу «єдиного вікна» [15]. Система побудована за принципом децентралізованої та відмовостійкої мережі без концентрації даних у єдиному центрі. Вона забезпечує доступ установ до інформаційних ресурсів виключно в межах наданих їм повноважень, використовує уніфіковані правила й формати для спрощення налаштування взаємодії між учасниками та реалізує прямий обмін даними без залучення проміжних вузлів, що підвищує стабільність її функціонування. Високий рівень інформаційної безпеки досягається завдяки застосуванню електронного підпису, шифрування даних, протоколювання подій та механізмів захисту від DDoS-атак.

Найбільшим досягненням є створення платформи «Дія», яка об'єднала державні послуги в зручному цифровому форматі. Станом на 2024 рік понад 21 мільйон користувачів мали

доступ до цифрових документів і електронних сервісів [13]. Популярні послуги в застосунку – це електронні документи (паспорт громадянина України, закордонний паспорт, свідоцтво про освіту, картка платника податків та інші), Національний кешбек, «Відновлення», сплата податків, довідки та витяги, послуги для ВПО та інші. Основна перевага платформи в тому, що вона доступна як на вебпорталі, так і в мобільному застосунку. Всі цифрові документи в «Дії» мають таку ж юридичну силу, як і фізичні примірники. Станом на 2025 рік, на вебпорталі було доступно 130 електронних послуг, а в мобільному додатку орієнтовно 30. Хоча ця кількість поступово збільшується, адже платформа регулярно оновлюється.

Цифрові сервіси стають головним інструментом взаємодії з державою. За результатами опитування Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) 59% українців отримують держпослуги онлайн, а 85% користувачів оцінюють цей досвід позитивно. На 2025 рік «Дія» залишалася головним інструментом взаємодії людей з державою. 48% користувачів отримували послуги саме через застосунок або портал Дії – це на 6% більше, ніж в 2024 році [16].

Важливим напрямом розвитку електронного урядування в Україні є впровадження цифрових механізмів демократичної участі громадян. Створено систему електронних петицій, завдяки якій українці можуть ініціювати обговорення актуальних суспільних проблем на державному рівні. Діють онлайн-платформи для подання звернень до органів влади різних рівнів, що робить взаємодію між громадянами та державою більш відкритою та швидкою. Активно впроваджуються інструменти електронних громадських консультацій, які забезпечують участь різних соціальних груп у формуванні законодавства та державної політики. Держава також працює над розширенням доступу до публічної інформації та створенням умов для громадського контролю за роботою державних інституцій.

Міжнародне визнання українських досягнень підтверджується результатами у світових рейтингах. За даними E-Government Development Index 2024, Україна посіла п'яте місце у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг, піднявшись зі 102-го місця у 2018 році. Країна також посіла перше місце у світі за рівнем залученості громадян до державних онлайн-сервісів (E-Participation Index) [17]. Україна стала першою країною з офіційними електронними паспортами та має найшвидшу реєстрацію бізнесу у світі.

Незважаючи на значні досягнення, в Україні залишається низка серйозних проблем. Найбільшою є збройна агресія Російської Федерації, яка призводить до руйнувань інфраструктури, відсутності електроенергії, регулярних кібератак та скорочення попиту на послуги в прифронтових регіонах. За даними International Telecommunication Union на кінець 2023 року в середньому 62 домогосподарства зі 100 мали фіксований інтернет, але в окремих регіонах цей показник упав до 34–37 [18]. Цифровий розрив – понад 5,5 млн українців станом на серпень 2020 року не мали доступу до якісного фіксованого інтернету [19]. Проблемаю є також обмежений доступ операторів до земельних ділянок, що уповільнює будівництво мереж. Капітальні інвестиції у сферу електронних комунікацій за I півріччя 2024 року склали лише 8,8 млрд грн, що є недостатнім [20].

Кібербезпека є одним із найбільших викликів для України. Щороку CERT-UA (Урядова команда реагування на комп'ютерні надзвичайні події) фіксує тисячі кібератак на державну інфраструктуру: лише у 2025 році було відбито 5,927 кіберінцидентів, пов'язаних із російськими державними групами [21]. Україна активно розбудовує нормативно-правову базу у цій сфері: у 2025 році розроблено проект Закону «Про цифрову доступність інформаційно-комунікаційних систем, онлайн-ресурсів та електронних послуг» [22], а також проект змін до законодавства щодо хмарних послуг [23].

Стратегічним пріоритетом України у сфері е-урядування є перехід від концепції «Digital State» до «Agentic State», де штучний інтелект допомагає ухвалювати рішення та автоматизує державні процеси. Конкретним втіленням цього бачення став запуск у 2025 році Дія.AI – першого у світі національного ШІ-асистента, інтегрованого безпосередньо в платформу державних послуг [24]. Дія.AI надає громадянам персоналізовані підказки щодо доступних послуг, допомагає заповнювати заяви та орієнтуватися в державних реєстрах у режимі природного діалогу. Це робить Україну одним із піонерів у практичному застосуванні генеративного ШІ в публічному адмініструванні і в цьому напрямі вона наближається до стратегічних цілей Швеції, де у 2024 році створено AI Commission.

У сфері захисту персональних даних Україна активно працює над приведенням законодавства до стандартів ЄС. Чинний Закон України «Про захист персональних даних», прийнятий у 2011 році, вже не відповідає сучасним міжнародним стандар-

там, тому 20 листопада 2024 року Верховна Рада прийняла за основу новий законопроект №8153, метою якого є приведення українських норм у відповідність до вимог GDPR, підвищення рівня захисту персональних даних громадян та сприяння інтеграції України в правове поле ЄС. Новий законопроект передбачає, зокрема, розширення прав суб'єктів даних, запровадження обов'язкового призначення відповідальної особи із захисту даних в організаціях та суттєве збільшення розмірів штрафів за порушення до 30 мільйонів гривень для юридичних осіб [25]. Паралельно розробляється законопроект про створення незалежного наглядового органу Національної комісії з питань захисту персональних даних та доступу до публічної інформації, що є однією з основних вимог на шляху до вступу в ЄС.

У сфері кібербезпеки Україна також здійснює поетапне наближення до європейських стандартів. У 2025 році набрав чинності Закон України «Про внесення змін щодо захисту інформації та кіберзахисту об'єктів державних інформаційних ресурсів і критичної інфраструктури». На його виконання Кабінет Міністрів прийняв постанову №367 від 01.04.2025 «Про управління ризиками на об'єктах критичної інфраструктури I категорії» та постанову №712 від 18.06.2025 «Деякі питання захисту інформаційних, електронних комунікаційних, інформаційно-комунікаційних, технологічних систем». Українське законодавство перебуває на стадії поетапного наближення до вимог директиви NIS2 – основоположні акти прийнято у 2025 році, а детальні процедури їхньої реалізації наразі завершуються. 15 травня 2025 року Україна підписала Рамкову конвенцію Ради Європи про штучний інтелект – перший у світі міжнародний договір у цій сфері [26].

Слід зауважити, що на сьогодні в Україні відсутній нормативно-правовий документ, який визначав би стратегічне бачення розвитку цифровізації державного управління, електронного урядування загалом принаймні на п'ятирічну перспективу. Протягом жовтня 2020 року – листопада 2025 року цифрова трансформація України відбувалася завдяки міжнародній підтримці, зокрема реалізації проекту EU4DigitalUA, який фінансувався Євросоюзом та участь у реалізації якого взяли Академія електронного урядування (eGA, Естонія), Міжнародний та іbero-американський фонд державного управління та політики (FIAP F.S.P., Іспанія) у тісній співпраці з Міністерством цифрової трансформації України. Проект містив наступні складові: інтероперабельність та

інфраструктура цифрового уряду (eGA); інституційне зміцнення та розвиток потенціалу (FIAP); комунікація та обізнаність громадськості (FIAP); розвиток електронних послуг (eGA); кібербезпека (eGA) та захист даних (FIAP) [27]. Серед реалізованих завдяки підтримці EU4DigitalUA ініціатив: промоція нових цифрових сервісів у «Дії» (Дія. Підпис, uResidency, e-Підприємець, Дія.Engine); навчання держслужбовців у межах CDTO Campus; розробка нового Закону про захист персональних даних; створення освітніх серіалів для українців на Дія.Освіта; проведення 15+ національних інформаційних кампаній із охопленням понад 34 млн громадян; підтримка трьох Diia Summits [28]. Протягом 2025 року Міністерство цифрової трансформації розробило й оприлюднило проекти законодавчих і нормативно-правових документів, які стосуються розвитку окремих напрямів цифровізації державного управління, зокрема: проект Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання хмарних послуг та послуг центру обробки даних» [29]; проект Закону України «Про цифрову доступність інформаційно-комунікаційних систем, онлайн-ресурсів та електронних послуг» [30]; проект постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку подання та відображення відомостей щодо фактичного покриття електронною комунікаційною мережею, в тому числі за технологією xPON, засобами Єдиного державного вебпорталу електронних послуг» [31].

Отже, проведений аналіз виявив як спільні риси, так і відмінності між шведською й українською моделями розвитку електронного урядування. Шведська модель характеризується десятиліттями послідовного розвитку, інтеграції з європейськими стандартами та акцентом на кібербезпеці. Такий підхід дозволив створити зрілу систему з майже стовідсотковим охопленням населення. Україна ж демонструє швидкий прорив в даній галузі. В першу чергу, це пов'язано з перенесенням більшості держпослуг в цифровий формат.

Стратегічні пріоритети двох країн відображають різні етапи розвитку. Швеція зосереджується на інтеграції штучного інтелекту у державні послуги – у 2024 році створено AI Commission, яка формує рекомендації щодо посилення розвитку ШІ. Країна також працює над розвитком квантово-стійких систем безпеки, формуванням етичних стандартів використання ШІ та захистом прав людини в цифровому просторі. Уряд Швеції визначив стратегічні орієнтири розви-

тку до 2030 року у новій Стратегії цифровізації 2025–2030, яка передбачає цифровізацію адміністративних процедур, зміцнення кібербезпеки та розвиток цифрових навичок державних службовців і пересічних громадян. Україна ж прагне досягти 100% цифровізації державних послуг, подолати цифровий розрив між регіонами, зміцнити кібербезпеку та здійснити перехід від концепції «Digital State» до «Agentic State», де штучний інтелект допомагає ухвалювати рішення та автоматизує процеси. У 2025 році запущено Дія. AI – перший у світі національний ШІ-асистент, що є конкретним втіленням амбітного бачення майбутнього [24]. Україна також працює над завершенням гармонізації законодавства з європейськими стандартами, зокрема у сфері захисту персональних даних та кібербезпеки. На основі виявлених факторів успіху Швеції сформульовано рекомендації для вдосконалення української моделі електронного урядування.

Перша рекомендація стосується посилення інституційної стабільності цифрової політики через створення незалежного наглядового органу «Ради з цифрового розвитку». В Україні бракує незалежного органу, який би забезпечував моніторинг її виконання та захист від політичного втручання. Рада має складатися з семи експертів, призначених на п'ятирічний термін з ротацією, та наділятися повноваженнями щодо щорічної оцінки прогресу цифровізації, надання рекомендацій Кабінету Міністрів та публічної звітності про стан реалізації стратегії.

Друга рекомендація є розширення охоплення системи електронної ідентифікації. Рівень охоплення BankID у Швеції становить близько 90% населення, тоді як в Україні системами Mobile ID та BankID НБУ користується лише 50%. Протягом найближчих трьох–п'яти років необхідно прагнути до рівня 70–80% через спрощення процедури підключення, активну комунікаційну кампанію та залучення банківського сектору як стратегічного партнера – саме за такою моделлю функціонує шведська система.

Третя рекомендація передбачає побудову захищеної урядової комунікаційної мережі за зразком шведського «Урядового Інтранету» – закритої мережі для безпечного обміну інформацією між державними органами, включно з право-

охоронними та судовими структурами. Україні доцільно розвивати аналогічну інфраструктуру з обов'язковою акредитацією установ і суворими вимогами до кібербезпеки, спираючись на вже наявну архітектуру системи «Трембіта».

Четверта рекомендація полягає у зверненні до досвіду шведської податкової служби Skatteverket, де понад 95% декларацій подаються електронно, а більшість із них є попередньо заповненими на основі даних від роботодавців і банків. Україна має рухатися в цьому напрямі: автоматична агрегація даних, скорочення адміністративного навантаження на платників податків і цифровізація ключових відомств підвищують рівень довіри до держави та сприяють детінізації економіки.

**Висновки.** Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що електронне урядування стає ключовим інструментом модернізації публічного управління. Україна та Швеція демонструють високі досягнення у сфері електронного урядування, спільною метою обох держав є формування сервісно орієнтованої моделі взаємодії влади з громадянами. Швеція демонструє зрілу модель цифрового врядування з майже повним охопленням населення е-послугами (95% користувачів), високою довірою громадян, розвиненою інфраструктурою, послідовною державною політикою. Цей приклад свідчить, що ефективність цифровізації визначається не лише технологіями, а й якістю інституційного середовища. Україна перебуває на етапі інтенсивного розвитку цифрових послуг, впроваджуючи технологічні інновації навіть у складних умовах воєнних загроз. Це свідчить про високий адаптаційний потенціал державного управління та здатність швидко реагувати на потреби суспільства. Разом із тим, подальший прогрес залежатиме від стійкості інфраструктури, усунення цифрової нерівності та посилення захисту даних. Україна має можливість прискорити свій рух до європейських стандартів е-урядування завдяки інтеграції найкращих практик і стратегічній співпраці з країнами-лідерами, зокрема Швецією. Узгоджені дії держави, суспільства й міжнародних партнерів створять підґрунтя для формування цифрової держави, орієнтованої на громадянина, із високим рівнем доступності, безпеки та довіри.

#### Список літератури:

1. The ICT Development Index 2024. *International Telecommunication Union*. URL: <https://surl.li/iwdfak>.
2. Андреева О. М. Електронне урядування країн Скандинавії: становлення та розвиток. *Проблеми міжнародних відносин*. 2014. № 9. С. 154–168.

3. Digital Decade Country Report: Sweden 2024. *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/sweden-2024-digital-decade-country-report>.
4. Sweden – Country Snapshot: Digital Skills. *Digital Skills and Jobs Platform*. URL: <https://digital-skills-jobs.europa.eu/en/latest/briefs/sweden-snapshot-digital-skills>.
5. Digital Decade Country Report: Sweden 2024. *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/sweden-2024-digital-decade-country-report>.
6. How do people interact with public authorities online? *European Commission*. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20240924-2>.
7. Запорожець Т. Цифрове врядування як базовий механізм реалізації концепту інтелектуального управління: проектні підходи у Швеції. *Держава та регіони*. 2019. № 4 (68). С. 104–108.
8. Швеція виділяє понад 590 мільйонів гривень для посилення кібербезпеки України. 02 липня 2025. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://surl.lu/mlkknr>.
9. Digital, inclusive, accessible: support to digitalization of public services in Ukraine project (DIA support project). *UNDP*. URL: <https://surl.lu/jbanqh>.
10. Sveriges digitaliseringsstrategi 2025–2030. 57 p. *Regeringskansliet*. URL: <https://surl.li/ixifjp>.
11. Open data portal. *Data.gov.ua*. URL: <https://data.gov.ua/en/dataset>.
12. Грицюк М. Рівень цифрової грамотності в Україні та скільки українців використовує ШІ: дослідження. 13 листопада 2025. *Marketing Media Review*. URL: <https://surl.cc/ilrufc>.
13. 21+ млн українців користуються Дією. 30 жовтня 2024. *Дія : офіційний портал*. URL: <https://diia.gov.ua/news/21-mln-ukraintsiv-korystuiutsia-diieiu>.
14. UAD. S. Ukraine Closes Digital Trust Gap with Singapore, Says New GovTech Report. May 21, 2025. *Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies*. URL: <https://surl.cc/rebmhf>.
15. Чукут С. А., Загвойська О. В., Цимбаленко Я. Ю. Основи електронного урядування: навч. посіб. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 268 с.
16. 59% українців обирають послуги онлайн – дослідження ПРООН. 23 січня 2026. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://surl.li/snbclck>.
17. Губіна Є. Україна посіла п'яте місце у світі за рівнем розвитку цифрових державних послуг – рейтинг Online services Index. *Mezha.Media*. URL: <https://mezha.ua/2024/09/20/ukraina-online-services-index/>.
18. Ukraine Digital Development Country Profile. *ITU*. URL: <https://surl.li/wpgpbo>.
19. Результати першого в Україні дослідження наявності доступу населення до високошвидкісного інтернету. 10 серпня 2020 року. *Департамент цифрової трансформації, інформаційних технологій та е-урядування. Дніпропетровська обласна державна адміністрація*. URL: <https://surl.li/bkvcqy>.
20. НКЕК оприлюднює результати діяльності постачальників мереж та послуг за підсумками I півріччя 2024 року. *НКЕК*. URL: <https://nkek.gov.ua/news/nkek-opryliudniuie-rezultaty-diialnosti-postachalnykiv-merezh-ta-posluzh-za-pidsumkamy-i-pivrichchia-2024-roku>.
21. For four years, Ukraine has been effectively countering instruments of cyberoperations and coordinated information influence in real wartime conditions. *Офіційний портал Верховної Ради України*. URL: <https://www.rada.gov.ua/en/news/News/270672>.
22. Повідомлення про оприлюднення проекту Закону України «Про цифрову доступність інформаційно-комунікаційних систем, онлайн-ресурсів та електронних послуг». *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://surl.li/qkitwq>.
23. Повідомлення про оприлюднення проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2025 року № 154». *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://surl.li/bvvvlo>.
24. Україна встановила світовий рекорд: Дія.АІ визнали першим національним ШІ-асистентом із державних послуг. 11 листопада 2025. *Міністерство цифрової трансформації України*. URL: <https://surl.li/thyhzh>.
25. Захист персональних даних (GDPR / Директива ЄС): що змінюють нові законопроекти в Україні. 13 жовтня 2025. *Юридична газета – онлайн версія*. URL: <https://surl.lt/dmpfdw>.
26. Кібербезпека як ключ до євроінтеграції: виклики та можливості для України. 24 жовтня 2025. *IT Ukraine*. URL: <https://itukraine.org.ua/kiberbezpeka-yak-klyuch-do-yevrointegratsiyi-vikliki-ta-mozhливosti-dlya-ukrayini/>.
27. EU4DigitalUA : офіційний вебсайт проекту. URL: <https://eu4digitalua.eu/uk/pro/>.
28. Як ЄС допомагає Україні будувати цифрову державу – підсумки EU4DigitalUA. 03 листопада 2025. *Офіційний вебсайт Міністерства цифрової трансформації*. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/progress/iak-yes-dopomahaye-ukrayini-buduvaty-tyyfrovu-derzavu-pidsumky-eu4digitalua>.

29. Повідомлення про оприлюднення проекту Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо надання хмарних послуг та послуг центру обробки даних». 25.09.2025. *Офіційний вебсайт Міністерства цифрової трансформації*. URL: <https://surl.li/yauxfy>.

30. Повідомлення про оприлюднення проекту Закону України «Про цифрову доступність інформаційно-комунікаційних систем, онлайн-ресурсів та електронних послуг». 14.10.2025. *Офіційний вебсайт Міністерства цифрової трансформації*. URL: <https://surl.cc/hfgzli>.

31. Повідомлення про оприлюднення проекту постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку подання та відображення відомостей щодо фактичного покриття електронною комунікаційною мережею, в тому числі за технологією xPON, засобами Єдиного державного вебпорталу електронних послуг». 08.09.2025. *Офіційний вебсайт Міністерства цифрової трансформації*. URL: <https://surl.li/pusnbw>.

### **Khaletska L. P., Shynkarenko O. R. ELECTRONIC GOVERNMENT IN SWEDEN AND UKRAINE: CURRENT STATUS AND PROSPECTS FOR DEVELOPMENT**

*The article presents a comparative analysis of the development of electronic government in Ukraine and Sweden as countries representing different stages of digital transformation of public administration. The relevance of the study is determined by Ukraine's strategic course toward European integration and the need to build an effective e-government model under conditions of full-scale war, digital threats, and limited resources. The purpose of this article is to identify the similarities and differences between the Ukrainian and Swedish approaches to the development of e-government, to analyze the key success factors of the Swedish experience, and to substantiate practical recommendations for improving digital governance in Ukraine. The research examines institutional, technological, and social dimensions of e-government development, including digital infrastructure, electronic identification systems, digital skills of the population, cybersecurity, and citizen engagement in online public services. Particular attention is paid to the functioning of Sweden's BankID system and Ukraine's national digital platforms Diia and Trembita. Based on international rankings and statistical data, the study demonstrates that Sweden represents a mature and stable e-government model characterized by high public trust and nearly universal service coverage, while Ukraine shows a phenomenon of rapid digital transformation despite severe crisis conditions. The comparative analysis reveals differences in the philosophy and pace of system development: Sweden's model is the result of long-term, consistent digital policy implementation, whereas Ukraine's model has been formed under extraordinary challenges and accelerated reforms. As a result, a set of recommendations is proposed, including strengthening institutional stability of digital policy, expanding public-private partnerships in electronic identification, improving digital literacy, and reducing the digital divide. The findings may be used in shaping state policy in the field of e-government and further harmonizing Ukraine's digital governance system with European standards.*

**Keywords:** public administration, e-government, digitalization, strategy, electronic services, Ukraine, Sweden, comparative analysis, digital transformation.

Дата першого надходження статті до видання: 17.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 22.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

УДК 351.83:342.9

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/23>

**Чудновець І. С.**

<https://orcid.org/0009-0006-0699-3922>

Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

## ПРАВОВІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОЗОРОСТІ ТА ДОБРОЧЕСНОСТІ У КАДРОВІЙ ПОЛІТИЦІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

*У статті розглянуто правові механізми, спрямовані на забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби, які є визначальними для ефективного функціонування державного апарату. Підкреслюється, що прозорість і доброчесність у процесах відбору, призначення та кар'єрного зростання державних службовців виступають ключовими факторами для зміцнення довіри громадян до органів державної влади, мінімізації корупційних ризиків і підвищення професіоналізму управлінців. Аналіз чинної нормативно-правової бази України свідчить про її потенціал у забезпеченні зазначених принципів, однак практична реалізація стикається з низкою викликів. З'ясовано, що основними проблемами є недосконалість механізмів контролю за дотриманням законодавства у сфері конкурсного відбору, декларування доходів та запобігання конфлікту інтересів. Наголошено на необхідності впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема електронних платформ для подання документів, організації конкурсних процедур і моніторингу діяльності службовців, що сприятиме зменшенню можливостей для зловживань та підвищенню прозорості управлінських процесів. Вказано, що важливим залишається формування етичної культури серед державних службовців шляхом вдосконалення етичних кодексів, проведення тренінгів із питань доброчесності та впровадження дієвих механізмів реагування на порушення етичних стандартів. Особливу увагу варто звернути на міжнародний досвід, який демонструє ефективність запровадження незалежних органів із питань етики та антикорупційного контролю. Зазначено, що в Україні доцільно розглянути можливість посилення ролі таких інституцій та забезпечення їхньої незалежності від політичного впливу. Висновується, що досягнення високого рівня прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби потребує комплексної модернізації правових механізмів із врахуванням сучасних викликів і найкращих міжнародних практик. Це сприятиме не лише підвищенню ефективності державного управління, але й формуванню довіри громадян до держави та її інститутів.*

**Ключові слова:** державна служба, прозорість, доброчесність, етичні засади, кадрова політика, організаційно-правові механізми, запобігання корупції, міжнародний досвід.

**Постановка проблеми.** Забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби є однією з ключових умов ефективного функціонування державного апарату та формування довіри громадян до органів публічної влади. У сучасних умовах, коли суспільство висуває високі вимоги до якості державного управління, питання законодавчого регулювання та впровадження механізмів, що унеможливають корупцію, фаворитизм і зловживання службовим становищем, набувають особливої актуальності.

Правові механізми, які спрямовані на забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці, є важливим елементом системи публічного

адміністрування. Вони включають і нормативно-правові акти, що визначають загальні принципи й процедури добору кадрів, й інституційні інструменти контролю за їх дотриманням. Зокрема, міжнародні стандарти, такі як рекомендації ООН, Ради Європи та Європейського Союзу, наголошують на необхідності створення відкритих конкурсних процедур, впровадження антикорупційних заходів і забезпечення рівних можливостей для всіх кандидатів.

В Україні питання прозорості та доброчесності у кадровій політиці регулюються низкою законодавчих актів, серед яких ключову роль відіграють Закон України «Про державну службу»,



Закон України «Про запобігання корупції» та інші нормативні документи. Проте практика їх застосування демонструє наявність низки викликів, таких як недостатня ефективність механізмів контролю, відсутність чітких критеріїв оцінки професійної компетентності кандидатів і ризику політичного впливу на процес призначення посадовців.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання державної служби є надзвичайно складним і багатограним явищем, яке вимагає глибокого та всебічного наукового дослідження. Ця сфера охоплює широкий спектр аспектів, включаючи правове регулювання, організаційно-управлінські механізми, професійну етику та соціальну відповідальність державних службовців. Значний внесок у розробку теоретичних і практичних засад функціонування державної служби зробили такі відомі українські науковці, як В. Авер'янов, В. Бевзенко, А. Берлач, Н. Берлач, В. Білоус, Ю. Битяк, Н. Бортник, Н. Добрянська, О. Дрозд, О. Дубинський, Т. Коломоєць, В. Колпаков, О. Кузьменко, Н. Литвин, Т. Мацелик, Н. Обушна, В. Петков, Г. Ткач, І. Шопіна та інші. Їхні дослідження сприяють формуванню цілісного розуміння сутності державної служби, її принципів, функцій та ролі в забезпеченні ефективного управління державою. Завдяки цим та іншим працям створюється наукова база для вдосконалення нормативно-правового регулювання цієї сфери та розробки рекомендацій щодо підвищення професійного рівня державних службовців, що є важливим елементом у розвитку демократичної правової держави.

**Постановка завдання.** Метою цієї статті є аналіз існуючих правових механізмів забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби в Україні, виявлення їхніх недоліків і визначення шляхів удосконалення. Особлива увага приділяється питанням гармонізації національного законодавства з міжнародними стандартами, а також розробці рекомендацій щодо посилення інституційної спроможності органів державної влади у сфері кадрової політики.

**Виклад основного матеріалу.** Організаційно-правовий механізм є найбільш комплексним серед інших механізмів і складається з двох ключових компонентів: організаційної та правової. Організаційна компонента визначає структуру механізму, суб'єктний склад державних органів і посадових осіб, які відповідають за реалізацію функцій кадрового забезпечення в державі, а також регулює взаємозв'язки між ними. Вертикальні

зв'язки в організаційній структурі забезпечують ієрархічне підпорядкування і розподіл повноважень, тоді як горизонтальні зв'язки сприяють ефективній взаємодії рівноправних суб'єктів у процесі вирішення спільних завдань. Крім того, ця компонента охоплює організацію та регулювання таких процесів, як найм і відбір кадрів на державну службу, оцінювання їхньої професійної діяльності, функціонування системи професійного навчання, управління кар'єрою та адаптацією кадрів у державному управлінні. Правова компонента включає нормативно-правову базу, яка регламентує здійснення державної кадрової політики відповідно до положень Конституції, кодексів, законів, постанов, інструкцій та методик. Вона слугує основою для правового забезпечення всіх аспектів кадрової політики в контексті розвитку кадрового потенціалу державної служби (КПДС) [1, с. 208].

З огляду на зазначене, варто акцентувати увагу на тому, що основою функціонування будь-якого суб'єкта господарювання чи органу державного управління є ефективне управління трудовими ресурсами, що включає розроблення та впровадження кадрової політики. Кадрова політика, у своєму широкому розумінні, становить систему принципів і норм, які визначають підходи до формування, розвитку та використання людських ресурсів відповідно до стратегічних цілей організації [2, с. 7].

Кадрова політика в системі державного управління визначається державою, тому науковці часто досліджують її у взаємозв'язку з поняттям державної кадрової політики. Цей термін також може бути представлений як кадрова політика у сфері державного управління або як державна політика, спрямована на регулювання питань державної служби [2, с. 7].

Забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби є ключовим елементом ефективного функціонування публічної адміністрації. Ці принципи сприяють підвищенню довіри суспільства до органів державної влади, запобігання корупції та формуванню професійного корпусу державних службовців. У сучасних умовах реформування державного управління в Україні особливого значення набуває розробка та впровадження правових механізмів, які гарантують дотримання цих принципів.

Як зазначають Є. В. Михайловська, Т. В. Шлапко та Г. С. Зінченко, правове регулювання вимог до осіб, які претендують на зайняття посад у сфері державної служби, має охоплювати

не лише встановлення формальних кваліфікаційних критеріїв, але й передбачати дієві механізми перевірки їхньої доброчесності, виявлення та запобігання конфліктам інтересів, забезпечення дотримання етичних стандартів і протидії корупційним проявам. Саме на цьому етапі формуються засади суспільної довіри до державних інституцій, що є ключовим чинником забезпечення їхньої легітимності та прозорості у взаємодії з громадянами [3, с. 30].

Прозорість є однією з базових засад, закріплених у законодавстві про державну службу. Відповідно до Закону України «Про державну службу» [4], процеси відбору, призначення та просування по службі мають бути відкритими і зрозумілими для громадськості. Основними правовими механізмами забезпечення прозорості є:

1. Конкурсний відбір. Законодавство передбачає обов'язкове проведення конкурсів на заміщення вакантних посад державної служби. Такий підхід мінімізує ризики суб'єктивного втручання та забезпечує рівні можливості для всіх кандидатів.

2. Публічність інформації. Інформація про вакансії, вимоги до кандидатів, результати конкурсів та рішення конкурсних комісій має бути доступною для громадськості. Це забезпечується через офіційні вебсайти органів влади та Єдиний портал вакансій державної служби.

3. Залучення громадськості. Участь представників громадських організацій у конкурсних комісіях сприяє підвищенню рівня контролю за дотриманням принципів прозорості.

4. Електронізація процесів. Використання електронних систем для подання заявок, тестування кандидатів та оцінювання їхніх компетенцій знижує ризики маніпуляцій і підвищує об'єктивність процесу.

Доброчесність є невід'ємною складовою ефективною кадровою політики. Вона передбачає дотримання державними службовцями високих стандартів професійної етики, уникнення конфлікту інтересів та протидію корупції. Основні правові механізми забезпечення доброчесності включають:

1. Кодекси етики. Законодавство України передбачає прийняття кодексів етики для державних службовців, які регламентують їхню поведінку й встановлюють етичні стандарти [5–6].

2. Декларування доходів і майна. Обов'язок подавати декларації про доходи та майно спрямований на запобігання корупції та контролювання відповідності способу життя службовців їхнім доходам [7].

3. Запобігання конфлікту інтересів. Законодавство зобов'язує державних службовців декларувати потенційні конфлікти інтересів і вживати заходів для їх усунення [7].

4. Антикорупційний контроль. Спеціалізовані органи, такі як Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), здійснюють моніторинг дотримання антикорупційного законодавства [7].

5. Навчання і підвищення кваліфікації. Проведення тренінгів та навчальних програм з етики й антикорупційного законодавства сприяє формуванню культури доброчесності серед державних службовців. У цьому контексті, К. О. Чеченко наголошує, що ключовими морально-етичними зобов'язаннями державного службовця є дотримання принципів державної служби та норм етичної поведінки, забезпечення поваги до людської гідності, недопущення порушень прав і свобод людини та громадянина. Особливу увагу слід приділяти шанобливому ставленню до державних символів України, виконанню посадових обов'язків із високим рівнем професійності та сумлінності, а також дотриманню умов контракту про проходження державної служби, якщо такий укладено. Крім того, важливим аспектом є забезпечення відповідності вимогам законодавства у сфері запобігання та протидії корупції, а також уникнення реального чи потенційного конфлікту інтересів під час виконання службових обов'язків. Ці положення, зокрема, закріплені у частині першій статті 8 Закону України «Про державну службу» і є невід'ємною складовою етичної культури державного службовця [8, с. 672].

На думку Є. О. Христинченка, доброчесність державного службовця є ключовим чинником не лише для забезпечення результативності державного управління, але й для зміцнення довіри громадян до державних інституцій. Цей принцип не обмежується сукупністю етичних норм, а виступає дієвим інструментом у запобіганні корупційним проявам, а також у забезпеченні прозорості процесу прийняття управлінських рішень. У рамках антикорупційної політики доброчесність набуває значення основоположної морально-етичної засади, яка формує поведінкові орієнтири державного службовця. Вона передбачає дотримання принципів сумлінного ставлення до громадян, об'єктивності, чесності та раціонального використання державних ресурсів, що є невід'ємними складовими професійної етики в системі публічної служби [9, с. 980].

Незважаючи на наявність розвинутої нормативно-правової бази, існує низка викликів, які ускладнюють реалізацію принципів прозорості та доброчесності:

1. Недостатній рівень правозастосування. Формалізм у проведенні конкурсних процедур і недосконалість механізмів контролю призводять до порушень принципу прозорості.

У своїх дослідженнях, присвячених кадровому забезпеченню митних органів, І. В. Яромій, акцентує увагу на тому, що однією з ключових проблем є недостатній рівень прозорості та об'єктивності в реалізації кадрових процедур. Зокрема, це стосується конкурсного відбору, процесів просування по службі та системи оцінки ефективності роботи. Така ситуація нерідко призводить до призначення на посади осіб не за їхніми професійними якостями, а відповідно до інших, нерелевантних критеріїв, що, у свою чергу, негативно впливає на загальну ефективність функціонування митних органів [10, с. 513].

2. Корупційні ризики. Низький рівень відповідальності за порушення антикорупційного законодавства створює сприятливі умови для зловживань. Так, К. В. Палагнюк зазначає, що відсутність ефективного контролю за кадровими процесами, формалізований підхід до відбору персоналу, а також практика призначення осіб на посади на основі особистих зв'язків або корупційних домовленостей, а не з урахуванням їхніх професійних та моральних якостей, створюють умови для зловживання владними повноваженнями, виникнення конфлікту інтересів та інших правопорушень [11, с. 162–163].

3. Недостатня цифровізація. Відсутність повсюдного впровадження електронних інструментів у кадрових процесах знижує ефективність контролю за їх прозорістю.

4. Низький рівень свідомості службовців. Брак належного розуміння важливості етичних стандартів серед частини державних службовців ускладнює формування культури доброчесності. У цьому контексті необхідно погодитися з позицією К. О. Чеченко, яка підкреслює, що правова культура та правосвідомість громадян є відображенням якості правового життя суспільства та рівня правових цінностей у державі. Важливою складовою правової системи держави є інститут державної служби, основним завданням якого є реалізація функцій держави, аналіз і впровадження державної політики, забезпечення прав і свобод громадян шляхом надання адміністративних послуг, здійснення нагляду та контролю за дотриманням законодавства, а також виконання

інших повноважень, передбачених законодавством. Центральну роль у цих процесах відіграють державні службовці – особи, на яких покладено безпосереднє виконання завдань і функцій відповідних органів державної влади згідно з їх посадовими обов'язками та в межах визначених законом повноважень. Для ефективного виконання своїх функцій державний службовець повинен мати високий рівень професійної підготовки, володіти спеціальними знаннями та вміння застосовувати набуті компетентності й навички на практиці. Однак, окрім професійних якостей, до державних службовців як публічних осіб висуваються також високі морально-етичні вимоги. Особистісні характеристики державного службовця є не менш важливими, ніж його професійна компетентність, оскільки вони безпосередньо впливають на якість виконання службових обов'язків і довіру громадян до державних інституцій [12, с. 144–145].

Зважаючи на вказане вище, для підвищення ефективності правових механізмів забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби необхідно:

1. Удосконалити законодавство. Внести зміни до нормативно-правових актів з метою посилення відповідальності за порушення принципів прозорості й доброчесності.

2. Розширити використання цифрових технологій. Забезпечити повсюдне впровадження електронних платформ для управління кадровими процесами, що мінімізує людський фактор і підвищить об'єктивність рішень.

3. Посилити громадський контроль. Створити механізми для більш активної участі громадськості в оцінюванні роботи державних службовців і моніторингу кадрових процесів.

4. Підвищити рівень навчання службовців. Розробити й впровадити спеціалізовані тренінги з питань етики, антикорупційного законодавства та принципів доброчесності.

5. Забезпечити належний рівень фінансування системи контролю. Це дозволить підвищити ефективність роботи органів, відповідальних за моніторинг дотримання законодавства.

Отже, прозорість і доброчесність є ключовими принципами, які мають визначати засади кадрової політики державної служби в Україні. Їх реалізація можлива лише за умов належного функціонування правових механізмів, які потребують постійного вдосконалення відповідно до актуальних викликів сучасності. Використання цифрових технологій, посилення ролі громадського контролю та формування високого рівня професійної етики серед

державних службовців виступають важливими напрямками для створення ефективної, прозорої та доброчесної системи державної служби, яка відповідає принципам верховенства права та потребам демократичного суспільства. Водночас варто погодитися з позицією А. Куртєва, який зазначає, що на сучасному етапі розвитку українського суспільства проблема організації системи кадрового забезпечення державної служби набуває особливої актуальності та вимагає розробки нових підходів до її вирішення. У контексті повномасштабної збройної агресії російської федерації проти України, що триває з 24 лютого 2022 року, питання ефективності державного управління набуває критичного значення, адже саме від його дієвості залежить здатність держави протистояти зовнішнім загрозам та забезпечувати стабільність функціонування суспільства [13, с. 63].

**Висновки.** У статті було розглянуто правові механізми забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби, що є ключовим елементом ефективного функціонування державного апарату. На основі проведеного аналізу можна зробити низку висновків, які стосуються і теоретичних, і практичних аспектів цієї проблематики.

По-перше, забезпечення прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби є фундаментальним чинником, що сприяє зміцненню довіри громадян до органів державної влади. Прозорість у процесах відбору, призначення та просування по службі створює умови для мінімізації корупційних ризиків і підвищення рівня професіоналізму державних службовців.

По-друге, нормативно-правова база України в цій сфері має достатній потенціал для забезпе-

чення прозорості та доброчесності, однак її реалізація на практиці стикається з низкою викликів. Зокрема, потребують вдосконалення механізми контролю за дотриманням законодавства, що регламентує процедури конкурсного відбору, декларування доходів та уникнення конфлікту інтересів.

По-третє, важливим аспектом є впровадження сучасних інформаційних технологій у кадрову політику державної служби. Використання електронних платформ для подання документів, проведення конкурсів і моніторингу діяльності службовців сприяє підвищенню прозорості процесів і зменшенню можливостей для зловживань.

По-четверте, важливим залишається питання формування етичної культури серед державних службовців. Для цього необхідно посилити роль етичних кодексів, проводити регулярні тренінги з питань доброчесності та відповідальності, а також запровадити дієві механізми реагування на порушення етичних норм.

По-п'яте, міжнародний досвід свідчить про ефективність інституційного забезпечення прозорості та доброчесності через створення незалежних органів з питань етики та антикорупційного контролю. В Україні доцільно розглянути можливість посилення ролі таких органів і забезпечення їхньої незалежності від політичного впливу.

Отже, для досягнення високого рівня прозорості та доброчесності у кадровій політиці державної служби необхідна комплексна модернізація правових механізмів із врахуванням сучасних викликів і міжнародного досвіду. Це дозволить не лише підвищити якість державного управління, але й сприятиме формуванню позитивного іміджу державної служби в очах суспільства.

#### Список використаних джерел

1. Обушна Н. І., Селіванов С. В. Механізми розвитку кадрового потенціалу державної служби: теоретичний аспект. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 204–212.
2. Кадрова політика в державній службі : навч. посіб. / Л. С. Безугла, А. М. Пугач, Т. М. Тарасенко, Ю. О. Коломоєць, К. В. Нечипоренко. Дніпро : Пороги, 2020. 250 с.
3. Михайловська Є. В., Шлапко Т. В., Зінченко Г. С. Порівняльний аналіз правового регулювання вимог до кандидатів на державну службу: напрями вдосконалення українського законодавства в контексті забезпечення доброчесності та запобігання корупції. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО*. 2025. Вип. 89. Ч. 3. С. 28–36.
4. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Ст. 43.
5. Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 року № 158. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2017/11/nakaz-158.pdf>
6. Кодекс етичної поведінки державних службовців Державної податкової служби України: затверджено наказом Державної податкової служби України від 24.11.2025 р. № 1119. URL: [https://tax.gov.ua/data/normativ/000/005/79818/Kodeks\\_etichno\\_poved\\_nki.doc](https://tax.gov.ua/data/normativ/000/005/79818/Kodeks_etichno_poved_nki.doc)

7. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056.
8. Чеченко К. О. Добросесність як принцип державної служби України та зарубіжних країн: компаративно-правовий аналіз морально-етичної цінності (на прикладі Французької Республіки та Королівства Нідерландів). *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. С. 671–675.
9. Христинченко Є. О. Правові форми та функції корпоративної добросесності державного службовця. *Вісник кримінологічної асоціації України*. 2024. № 1 (31). С. 978–987.
10. Яромій І. В. Кадрове забезпечення в митних органах. *Правові новели*. 2023. № 19. С. 513–518.
11. Палагнюк К. В. Запобігання корупції в кадровій політиці державних органів у сфері охорони здоров'я. *Право та державне управління*. 2025. № 1. С. 162–169.
12. Чеченко К. О. Принцип добросесності державної служби: етимологія та генеза морально-етичної норми. *Київський часопис права*. 2022. № 1. С. 143–151.
13. Куртєв А. Організація системи кадрового забезпечення державної служби в умовах воєнного стану. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Публічне управління та адміністрування*. 2025 № 1. (8). С. 62–70.

### Chudnovets I. S. LEGAL MECHANISMS FOR ENSURING TRANSPARENCY AND INTEGRITY IN CIVIL SERVICE PERSONNEL POLICY

*The article examines legal mechanisms aimed at ensuring transparency and integrity in the personnel policy of the civil service, which are crucial for the effective functioning of the state apparatus. It is emphasized that transparency and integrity in the processes of selection, appointment and career growth of civil servants are key factors for strengthening citizens' trust in state authorities, minimizing corruption risks and increasing the professionalism of managers. An analysis of the current regulatory framework of Ukraine indicates its potential in ensuring the above principles, however, practical implementation faces a number of challenges. It was found that the main problems are the imperfection of mechanisms for monitoring compliance with legislation in the field of competitive selection, declaration of income and prevention of conflicts of interest. The need to introduce modern information technologies, in particular electronic platforms for submitting documents, organizing competitive procedures and monitoring the activities of employees, is emphasized, which will help reduce opportunities for abuse and increase the transparency of management processes. It is indicated that it remains important to form an ethical culture among civil servants by improving ethical codes, conducting training on integrity issues and implementing effective mechanisms for responding to violations of ethical standards. Particular attention should be paid to international experience, which demonstrates the effectiveness of the introduction of independent bodies on ethics and anti-corruption control. It is noted that in Ukraine it is advisable to consider the possibility of strengthening the role of such institutions and ensuring their independence from political influence. It is concluded that achieving a high level of transparency and integrity in the personnel policy of the civil service requires a comprehensive modernization of legal mechanisms taking into account modern challenges and best international practices. This will contribute not only to increasing the efficiency of public administration, but also to building citizens' trust in the state and its institutions.*

**Keywords:** *civil service, transparency, integrity, ethical principles, personnel policy, organizational and legal mechanisms, prevention of corruption, international experience.*

Дата першого надходження статті до видання: 23.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Шевель І. П.**

<https://orcid/0000-0002-6387-2506>

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

## ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНИХ ЗМІН: СОЦІОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

*У статті досліджується інноваційний менеджмент як один із провідних інструментів трансформації соціальних систем, показує напрямки впливу на соціальні зміни. Проаналізовано, що інноваційні управлінські практики є механізмом впровадження соціальних інновацій у сучасних глобалізаційних проєкціях. Ці практики сприяють підвищенню якості життя людей, модернізації різних галузей суспільства та вказують на локальні виклики. Цей напрямок має міждисциплінарне поєднання між управлінськими та соціологічними концепціями. Метою статті є дослідження інноваційного менеджменту в умовах цифрового суспільства, яке направлене на нові моделі управлінської практики. Особливу увагу приділяємо перевагам і викликам у сучасних моделях інноваційних практик і цифрового управління. Розкрито соціологічний аналіз інноваційних процесів, особливу увагу приділяються вивченню використання інтернету серед громадян України та впливу штучного інтелекту на соціальну структуру суспільства. Інноваційний розвиток несе системний характер для інноваційного управління і паралельно виявлено негативні сторони у використанні інтернет технологій, зокрема у цифровій нерівності та доступу до технологій і тут необхідно враховувати соціальні наслідки інновацій і більше розвивати довіру до цифрових трансформацій.*

*Ключовими результатами показано, що цифрові платформи, е-сервіси, штучний інтелект це все продукти інтернет послуг, які увійшли в повсякденне життя людей дуже стрімко, майже не помітно і визначили напрямок їх цифрового розвитку і обізнаності і паралельно цифрової грамотності, це реальність і потреба. За соціологічними даними видно, що все більше людей користуються інтернетом і це робить управління швидшим і зручним.*

*Роблячи висновок, що на сьогоднішній день, слід не тільки враховувати технології, а і людей і робити інновації доступними і зрозумілими, щоб вони працювали в суспільстві без перешкод.*

**Ключові слова:** інноваційний менеджмент, соціальні інновації, соціальні зміни, соціологія управління, управлінські практики, інтернет, штучний інтелект, економіка, соціальні суперечності, сталий розвиток.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах інновації, трансформації, цифровізації набувають глобального нового значення і є інструментом економічного розвитку та соціальних змін в напрямку інноваційного менеджменту. Ми звикли, що ці напрямки змінюються саме з технологічного боку, а в часи сьогодні це вже розглядається переважно у межах економічної ефективності, конкурентоспроможності та відношення до сучасних викликів, таких як криза, війна, цифровізація, зміна соціальних практик, які вимагають новітнього підходу і реалізації інноваційних процесів.

В українському науковому напрямку завжди розглядалася інновація та менеджмент тільки в рамках економіки, а на сьогодні велика потреба

є в вивченні взаємозв'язку між інноваційними управлінськими практиками, станом населення до змін та результати їх втілення в повсякденне життя. Це призводить до нерівномірного розподілу ресурсів в освіті, цифровій грамотності, соціальному капіталу, з'являються нові лінії соціальної диференціації, нестабільності, недовіри до інституцій. Також з застосуванням штучного інтелекту це пришвидшує прийняття управлінських процесів та прийняття рішень, прискорюється інноваційний цикл і точність прогнозування. Це як адаптивний провідник в соціальних змінах суспільства.

Таким чином, наукова проблема вивчає комплексний аналіз нововведень в системі управління, з'являються нові економічні методи та збільшу-



ється ефективність діяльності з використання штучного інтелекту та діджиталізації. Вноситься управлінські нововведення від самої ідеї реформ, змін до її реалізації.

*Аналіз останніх досліджень і публікацій.* Сучасні дослідження у соціологічному та управлінському вимірі демонструють міждисциплінарний характер інноваційного менеджменту і представлений у класичних теоріях і сучасних працях українських та зарубіжних науковців, таких як С. Голдсмита, А. Нічолоса, Дж. К. Гібсон-Грехема, М.Згуровського, Л.Кривенко, С. Ілляшенко, які вивчають системи управління інноваційними процесами на різних суспільних щаблях, J. Schumpeter, P. Drucker, M. Castells, A. Giddens. U. Beck внесли великий науковий доробок у дослідження соціальних трансформацій та соціальних змін і також науковці Інституту соціології НАН України, такі як Є. Головаха, С. Дембіцький, Н. Костенко, О. Злобіна, Л. Бевзенко вивчали у своїх працях питання зміни соціальної структури, адаптації суспільства до різних кризових умов, вивчення соціально-психологічних механізмів в суспільстві, які постійно трансформуються і призводять до постійних змін у розвитку соціальних практик, які регулярно пов'язані з процесами інновацій та їх застосування у суспільстві.

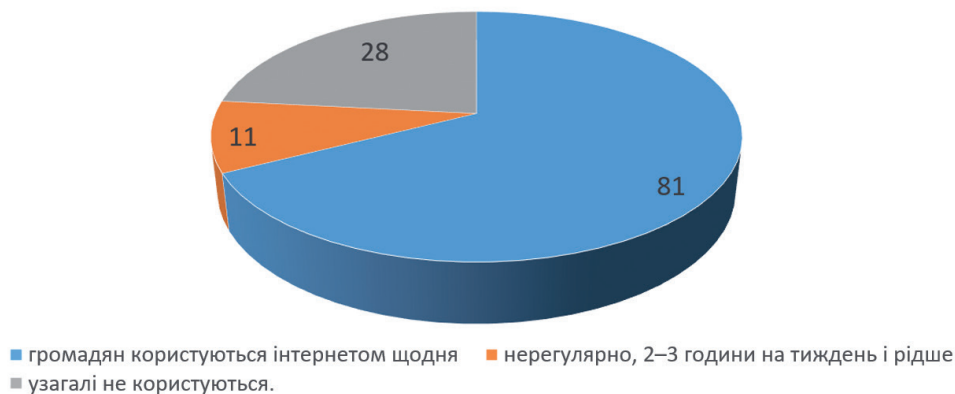
**Постановка завдання.** Метою статті є пояснення ролі інноваційного менеджменту та аналіз соціальних змін у соціологічному вимірі.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогоднішній день сучасні соціальні процеси дуже важко піддаються вивченню, тому що постійно відбуваються зміни та трансформація процесів. У таких не стабільних умовах треба вчасно вміти змінювати управлінські підходи, відходячи від класичних і переходити до модернізованих сучасних, щоб зуміти регулювати суспільні зміни. З кожним роком зростає інтерес в науковій спільноті до

вивчення управління в галузі економіки та соціології і інноваційного менеджменту, який забезпечує економічний розвиток суспільства і є інструментом трансформації соціальних структур, практик і відносин [7, с. 36–40].

На сьогодні інноваційний менеджмент розглядається, як система управління організаційними змінами, природою інновацій, використання інтернет, технологічними нововведеннями, культурними нормами в різних соціальних реальностях. Саме інтернет є важливим чинником соціальних змін у інноваційному процесі суспільства і створює середовище, де функціонує штучний інтелект, цифрові платформи та електронне управління. Це означає, що саме використання інтернету не є кроком до інноваційного процесу, а тільки надає потенційні можливості його використання. Див. рис. 1. За даними соціологічного дослідження проведеного Київським міжнародним інститутом соціології було проаналізовано, що залишилося невелика кількість населення України, яка не використовує послуги інтернету, а навпаки в порівнянні з попередніми роками тенденція на збільшення попиту [4].

У класичних теоріях розуміння інновацій є рушійною силою розвитку. Саме тільки інновації створюють нові зразки та руйнують старі економічні підходи та роблять зміну соціальної структури. Автор заглиблювався саме на трансформацію у соціальних змін, поглиблення розвитку та використання інтернет, штучного інтелекту, як базової інфраструктури цифрового суспільства, а не в економіку, тому що саме зміни роблять нові форми розвитку у всіх напрямках. Інновація це функція менеджменту, це практика. До вивчення інновацій треба підходити з боку системного управління, шукати можливості та ресурси розвитку. Як показує соціологічний аналіз, що інновації не можуть існувати поза суспільством. Завдяки соціальним факторам ми можемо спостерігати їх



**Рис. 1. Активне використання інтернету українцями**

*Джерело: складене автором на основі [4]*

розширення чи відторгнення, впровадження чи канали їх комунікації, це і є теорія дифузії інновацій Everett Rogers [9], яка показує, що вона інтегрується у повсякденні практики та поведінку людей. Ця його теорія здатна враховувати соціальні аспекти, культурні, інституційні особливості та обмеження.

Динамічні здібності, вказують на постійне оновлення та трансформування управлінських рішень, процесом адаптації своїх ресурсів (інтернет ресурси) і компетенції на зміни середовища, що виходять за межі економіки.

Українське суспільство зумовлює високу потребу в інноваційних рішеннях і постійно перебуває на стадії трансформації та змін на всіх суспільних рівнях. Дослідження С. Ілляшенко, показало, що інноваційний менеджмент є система, яка забезпечує розвиток соціально-економічних систем [5].

Для розуміння цього поняття інновація з боку соціального виміру краще звернутися до соціологічних досліджень. Як зауважує Євгеній Головаха, що українське суспільство базується на високому рівні адаптивності, що дозволяє впровадження інновацій [2]. Соціолог, Сергій Дембіцький вказує на довіру та збагачення соціального капіталу, завдяки яким інноваційні процеси стрімко розвиваються і є частиною повсякденних практик та соціальної реальності, які переходять у звичні моделі поведінки [3].

Соціально-психологічний вимір показує, що люди реагують на зміни інновації з невизначеністю та страхом, де треба його пояснювати і обґрунтовувати, тому що існує фактор нерівності в суспільстві [3].

В Україні практичне значення інноваційного менеджменту проявляється в умовах криз, цифровізації державних послуг, роботи грома-

дянських ініціатив та підприємств. Публічна сфера управління інноваційного менеджменту є інструментом побудови публічної цінності, яка спрямована на задоволення суспільних потреб, де через цифрові платформи відбувається нові моделі взаємодії між державою і громадянами, їхнім різним рівнем готовності до змін, можливих конфліктних інтересів, нерівного розподілу ресурсами. Також за допомогою інтернет та штучному інтелекту створюється нова модель публічного управління, управлінські практики, завдяки якому відкривається доступ до даних і комунікаційних електронних потоків і також забезпечують прозорість, швидкість і доступність. Див. рис. 2. За даними Глобального інноваційного індексу (Global Innovation Index 2025) Україна зайняла 66 місце серед 139 країн учасників. Україну визнали країною великих досягнень, незважаючи на те, що вона розвивається в складних умовах і показує результати вище свого економічного розвитку. Також є інноваційний провідником цифрової економіки. За результатами видно, що штучний інтелект стає ключовим драйвером і визначає конкурентність в економіці. Це виклик для суспільства, тому треба вкладувати кошти в розвиток стартапів та людського капіталу, щоб не втратити інноваційну динаміку і стратегію. Тому розвиток інновацій є пріоритетом державної політики [8]. Див. рис. 2. За даними соціологічного дослідження КМІС видно, що 85% опитаних вбачають позитив у використанні інтернету та інших цифрових послуг, в динаміці йде на збільшення використання і спрощеною взаємодією з державою [4].

Соціальні зміни в Україні розкрили роль інтернету саме з боку штучного інтелекту з позиції управління та менеджменту в умовах інноваційного розвитку. Саме тут розкривається широкий



Рис. 2. Користування громадян України державними е-сервісами

Джерело: складене автором на основі [4]

доступ до сервісів та навчальних платформ, цифрових продуктів, аналітичних систем і інтернет тут є інфраструктурою поширення інновацій в суспільстві. В повсякденному житті це дуже помітно у використанні онлайн сервісів, дистанційної роботи, навчанні, цифрової освіти, участі у суспільному житті та формуванні нових соціальних ролей. Див. рис. 3. За даними соціологічного дослідження КМІС показано, що українці все частіше користуються сервісами в Дії і залишаються незмінними в своїх різних послугах і отримують високу оцінку [4].

Українське суспільство на сучасному етапі розвитку вибудовується переходом до інноваційної моделі, де основну роль відіграють цифрові технології, штучний інтелект. ШІ увійшов в повсякденне життя людей та суспільства і вийшов за межі технологічних перебудов і трансформує соціальні відносини, управлінські практики.

В складні часи застосування штучного інтелекту спонукало багатьма факторами, ці процеси відбуваються швидше і жорсткіше, ніж у стабіль-

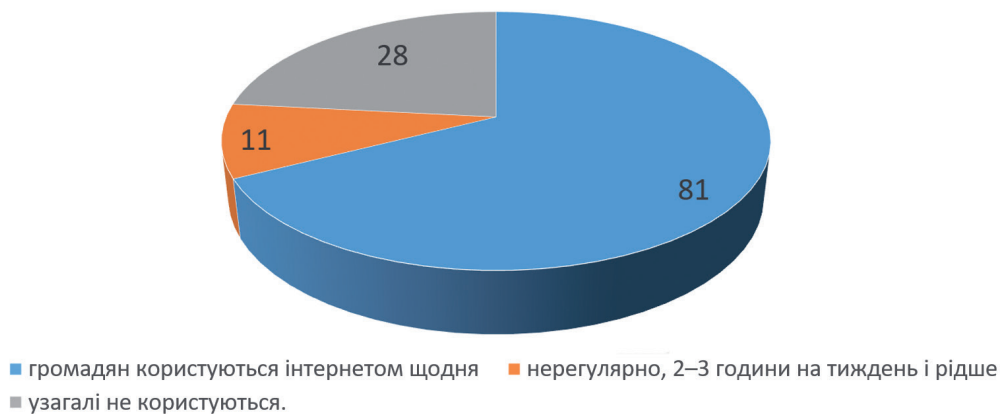
них країнах, тому що інновації наклалися на війну, кризу, адаптації, перехід держави до технологічних трансформацій, цифрової адаптації до глобальних технологічних змін [1]. Всі цифрові моделі виконують функцію розвитку, стабілізації та виживання в нових реаліях соціальної системи. Його розвиток показує рівень включеності населення в цифрові процеси. Див. рис. 4. За даними соціологічного дослідження КМІС видно, що абсолютна більшість українців використовують послуги через інтернет і це становить 81% опитаних і це включає вік (від дитячого віку до дорослого віку) і рівнем доступу до інтернету, на діаграмі видно, що всього 28% опитаних не використовують інтернет [4].

Якщо розглядати штучний інтелект з позиції управління та менеджменту, то він став невід'ємним засобом у прийнятті швидких рішень, як в цивільному так і військовому секторі. Це дуже допомагає, змінює управління і швидка реакція на зміни, процеси. Держава постійно оновлює, удосконалює, розвиває в різних проекціях, захищає дані, аналізує інформацію і переводить у цифрові сервіси.



**Рис. 3. Використання популярних сервісів**

Джерело: складене автором на основі [4]



**Рис. 4. Частота користування інтернетом серед українців**

Джерело: складене автором на основі [4]

Однак, з появою ШІ відбулася глибинна соціальна трансформація на ринку праці, зміна рутинних професій та виникнення креативних професій. Це створює ризик витіснення менш кваліфікованих працівників і відбудеться нерівномірний розподіл за доходами і отримання освіти, доступом до знань і нових технологій, відбувається “цифровий розрив” між різними соціальними групами за доступність до швидкісного інтернету та відмінності у цифрових навичках, використання цифрових сервісів. Див. рис. 5. За даними соціологічного дослідження КМІС досліджено, що 77% не користуються інтернетом регулярно, але лише за потреби і це характеризує те, що все ж використовують інтернет та е-сервіси [4].

Інший ключовий аспект, це збільшується довіра до влади, висвітлюється робота органів в соціальних мережах. Показується їх прозорість роботи, аспектом є трансформація соціальної довіри. Довіра підвищується з боку зменшення корупційного фактору у різних органах місцевого самоврядування, зникає бюрократія, черги, доступність до державних сервісів, сформована цифрова держава, наприклад, використання частково додатку “Дія”, а інша частка припадає на використання ШІ, коли шукаємо інформацію в Google нам спочатку надає відповідь ШІ, а потім ми можемо переходити по інтернет сервісам, але з іншого боку може бути відсутність розуміння, вміння принципів їх роботи, яке спричиняє соціальне напруження. Ось тут і є реальна управлінська практика.

Якщо зробити аналіз з боку публічного управління, то ШІ коли з’явився, він сформував нові моделі взаємодії між державою і громадянами. Вся цифровізація та діджиталізація автоматично змінили системи комунікації та участі громадян у соціальних процесах. Підвищилася доступність

до цифрових документів, онлайн-послуг, продажів, покупок, оплати комунальних послуг, що підвищує доступність до державних сервісів і змінює очікування громадян щодо якості управління.

Отже, чим ефективніше застосовується штучний інтелект тим ясніше відбуваються управлінські рішення і підходи до них, тому соціальні наслідки саме можливі в цьому напрямку. Це передбачає впроваджувати оволодіння етичними стандартами використання ШІ, забезпечення інклюзивності використання технологій та навчати і формувати нові компетенції у населення країни.

У сучасному суспільстві інноваційний менеджмент виконує багато функцій, але одна із них проявляється в функції «медіатором» між економічними і соціальними змінами, це не тільки про нові технології, а й і про суспільні відносини практик, інституцій, глобальних процесів [6].

**Висновки.** Таким чином, інноваційний менеджмент є важливим чинником соціальних змін у суспільстві і це яскраво підтверджується у соціологічному та управлінському вимірі, також є точкою перетину економіки, управління та соціології, комплексу соціальних змін, механізмів, процесів та трансформацій у контексті сучасних викликів і перспектив розвитку суспільства. Технологічно інновацією виступає не тільки штучний інтелект, а і соціальні зміни. В Україні це є динамічний процес і одночасно носить суперечливий характер, тому що все це відбувається в умовах війни, технологічних реаліях і швидких інноваційних адаптаціях.

Таким чином, штучний інтелект просто є комплексним фактором соціальних змін, необхідність переходу до інтегрованих підходів, які поєднують технологічні рішення.



Рис. 5. Не рівний розподіл використання цифрових технологій

Джерело: складене автором на основі [4]

## Список літератури:

1. Бушуєв С., Бушуєв Н., Лобок С., Мурованський Г. Менеджмент інноваційних проєктів на основі штучного інтелекту у турбулентному оточенні. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2025. № 2 (32) DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2025.2.168>
2. Головаха Є. Українське суспільство: вектори трансформації. Київ, URL: <https://zbruc.eu/node/59471>
3. Дембицький С., Головаха Є., Степаненко В. Стресові стани населення України в контексті війни: досвід соціологічного вивчення. Інститут соціології НАН України. Київ, 2025. 180с. URL: [https://www.researchgate.net/publication/394402244\\_STRESOVI\\_STANI\\_NASELENNIA\\_UKRAINI\\_V\\_KONTEKSTI\\_VIJNI\\_DOSVID\\_SOCIOLOGICNOGO\\_VIVCENNA](https://www.researchgate.net/publication/394402244_STRESOVI_STANI_NASELENNIA_UKRAINI_V_KONTEKSTI_VIJNI_DOSVID_SOCIOLOGICNOGO_VIVCENNA)
4. Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2025 році. Київський міжнародний інститут соціології. Київ, 2025. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1582&page=1>
5. Ілляшенко С. М. Інноваційний розвиток: маркетинг і менеджмент знань : монографія. Суми, 2016. 192с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/99884c1c-a04f-4804-b26d-c3755ae3935b/content>
6. Мамонтова Е.А. Інноваційні метои та технології в політичній аналітиці та експертизі, *Актуальні проблеми політики*. Одеса, 2025. Вип.75. URL: [https://app.nuoua.od.ua/archive/75\\_2025/12.pdf](https://app.nuoua.od.ua/archive/75_2025/12.pdf)
7. Паштух Я.Є. Інноваційність та управління внутрішніми ризиками як чинники зміцнення стабільності системи публічного управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І.Вернадського. Серія Публічне управління та адміністрування*. Том 36(75).№6. 2025. С.36–40 URL: [https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/6\\_2025/9.pdf](https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2025/6_2025/9.pdf)
8. Україна посіла 66-те місце в глобальному інноваційному індексі. 2025. <https://open4business.com.ua/ukrayina-posila-66-te-misce-v-globalnomu-innovacijnomu-indeksi/>
9. Rogers E. M. *Diffusion of Innovations*. 5th ed. – New York : Free Press, 2003. URL: <https://teddykw2.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>

### Shevel I. P. INNOVATION MANAGEMENT AS A TOOL OF SOCIAL CHANGE: A SOCIOLOGICAL DIMENSION

*The article examines innovation management as one of the leading tools for the transformation of social systems and identifies its directions of influence on social change. It is argued that innovative managerial practices act as a mechanism for implementing social innovations in contemporary globalization processes. These practices contribute to improving the quality of life, modernizing various sectors of society, and highlighting local challenges. This field is characterized by an interdisciplinary combination of managerial and sociological approaches.*

*The purpose of the article is to study innovation management in the context of a digital society, focusing on the formation of new models of managerial practice. Particular attention is paid to the advantages and challenges of modern innovation practices and digital governance. A sociological analysis of innovation processes is presented, with special emphasis on the use of the Internet among Ukrainian citizens and the impact of artificial intelligence on the social structure of society. It is shown that innovative development has a systemic character for innovation management, while also revealing negative aspects of Internet technologies, in particular digital inequality and unequal access to technologies. Therefore, it is necessary to take into account the social consequences of innovation and to strengthen trust in digital transformations.*

*The key findings demonstrate that digital platforms, e-services, and artificial intelligence, as products of Internet-based services, have rapidly and almost imperceptibly become part of everyday life, shaping the direction of digital development, awareness, and digital literacy. Sociological data indicate that an increasing number of people use the Internet, which makes governance faster and more efficient.*

*In conclusion, it is emphasized that today it is important to consider not only technologies but also people, ensuring that innovations are accessible, understandable, and effectively integrated into society without barriers.*

**Keywords:** *innovation management, social innovations, social change, sociology of management, managerial practices, Internet, artificial intelligence, economy, social contradictions, sustainable development.*

Дата першого надходження статті до видання: 24.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 29.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

**Яневська Т. М.**

<https://orcid.org/0009-0003-8426-2277>

Комунальне некомерційне підприємство «Консультативно-діагностичний центр» Подільського району міста Києва

## БЕНЧМАРКІНГ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

*У статті досліджено теоретико-методичні засади застосування бенчмаркінгу для оцінки кадрового забезпечення регіональних систем охорони здоров'я України. Обґрунтовано, що кадрові ресурси є системоутворюючим елементом публічного управління охороною здоров'я, а їхній кількісний та якісний склад безпосередньо впливає на доступність та якість медичної допомоги населенню. Доведено, що в умовах децентралізації та реформування галузі органи публічної влади потребують нових інструментів порівняльного аналізу кадрового потенціалу, орієнтованих на виявлення диспропорцій та поширення кращих практик.*

*Автором визначено, що бенчмаркінг як метод порівняльного аналізу дозволяє виявити відхилення у кадровому забезпеченні різних регіонів, встановити причини дисбалансу та розробити рекомендації для органів публічної влади щодо його усунення. Розкрито зміст таких понять як «бенчмаркінг», «кадрове забезпечення», «людські ресурси охорони здоров'я», «регіональна система охорони здоров'я» в контексті публічного управління. Обґрунтовано доцільність використання порівняльного аналізу як інструменту стратегічного планування кадрової політики.*

*На основі аналізу підходів вітчизняних науковців до оцінювання кадрового потенціалу виокремлено ключові показники бенчмаркінгу для регіональних систем охорони здоров'я: забезпеченість лікарями на 10 000 населення, укомплектованість штатних посад фізичними особами, коефіцієнт сумісництва, частка спеціалістів з вищою кваліфікаційною категорією, співвідношення лікарів та середнього медичного персоналу. Запропоновано авторську типологію етапів проведення бенчмаркінгу кадрового забезпечення: підготовчий (визначення об'єктів порівняння), аналітичний (збір та обробка даних), оцінювальний (порівняння показників), результативний (розробка рекомендацій).*

*У статті проаналізовано регіональний досвід впровадження бенчмаркінгових досліджень у практику управління кадровими ресурсами охорони здоров'я (на прикладі окремих областей України). Виявлено основні диспропорції кадрового забезпечення між регіонами: нерівномірний розподіл лікарських кадрів, значне навантаження на медичний персонал у сільській місцевості, низькі показники укомплектованості в окремих спеціальностях. Доведено, що регіональні системи охорони здоров'я потребують адаптації кращих практик кадрової політики з урахуванням місцевих соціально-економічних та демографічних умов.*

*Запропоновано систему критеріїв оцінки ефективності кадрового менеджменту в регіональних органах охорони здоров'я, а також основні напрями вдосконалення кадрової політики на основі результатів бенчмаркінгу: розробка регіональних програм залучення та утримання медичних кадрів, впровадження механізмів матеріального стимулювання, підвищення престижності медичних спеціальностей, розвиток системи безперервного професійного навчання. У висновках наголошено на необхідності системного застосування бенчмаркінгу в діяльності органів публічної влади для оптимізації кадрового забезпечення регіональних систем охорони здоров'я.*

**Ключові слова:** публічне управління, охорона здоров'я, бенчмаркінг, кадрове забезпечення, регіональний розвиток, людські ресурси, порівняльний аналіз, кадрова політика.

**Постановка проблеми.** Кадрові ресурси є системоутворюючим елементом будь-якої системи охорони здоров'я, оскільки саме від кількісних та якісних характеристик медичного персоналу без-

посередньо залежить доступність, своєчасність та якість медичної допомоги населенню. В умовах реформування галузі охорони здоров'я України, запровадження програми медичних гарантій та



завершення першого етапу медичної реформи питання кадрового забезпечення набувають особливої гостроти. Регіональні диспропорції у розподілі лікарських кадрів, значне навантаження на медичний персонал, відтік висококваліфікованих спеціалістів, особливо з сільської місцевості, потребують нових підходів до управління людськими ресурсами у сфері охорони здоров'я.

Одним із дієвих інструментів удосконалення кадрової політики є бенчмаркінг – метод порівняльного аналізу, який дозволяє виявити кращі практики та адаптувати їх до власних умов. В органах публічної влади застосування бенчмаркінгу сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, оптимізації використання наявних ресурсів та запозиченню успішного досвіду інших регіонів. Саме тому обрана для дослідження тема пов'язана з актуальною проблематикою науки публічного управління, кадрового менеджменту в охороні здоров'я та регіональної політики.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові дослідження в рамках проблемного поля статті відображені як у працях загальнотеоретичного плану, так і в окремих прикладних роботах, присвячених кадровому забезпеченню медичної галузі. У межах теми порушується широкий спектр питань, пов'язаних із управлінням людськими ресурсами в охороні здоров'я, оцінюванням кадрового потенціалу та застосуванням порівняльного аналізу в діяльності органів публічної влади.

Устрій і специфіка кадрової роботи в системі охорони здоров'я України та в її окремих регіонах відображені як у працях вітчизняних учених (В.М. Князев, І.В. Розпутенко, Н.В. Грицьак, Ю.П. Шаров), так й у роботах дослідників, які спеціалізуються на питаннях публічного управління охороною здоров'я (З.В. Надюк, Т.П. Юрочко, Н.В. Ткачова). Специфіку регіональних диспропорцій кадрового забезпечення медичної галузі аналізували О.М. Савінова, Л.М. Гончарук, Р.В. Скудняков. Аналіз кадрового потенціалу системи охорони здоров'я крізь призму різних регіонів дозволяє побачити цілісну картину кадрового забезпечення та виявити найбільш проблемні зони.

Питанням застосування бенчмаркінгу в публічному управлінні присвячені роботи таких учених як О.Ю. Оболенський, С.М. Серьогін, В.А. Гошовська, М.М. Білинська. Вони активно вивчають можливості використання порівняльного аналізу для підвищення ефективності діяльності органів влади. Відмінною характеристикою сучасного етапу розвитку публічного управління є активне впровадження інструментів порівняльного ана-

лізу, що дозволяють виявляти кращі практики та адаптувати їх до вітчизняних умов. Однак питання системного застосування бенчмаркінгу для оцінки кадрового забезпечення регіональних систем охорони здоров'я залишаються недостатньо дослідженими, особливо з урахуванням процесів децентралізації та реформування медичної галузі.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методичних засад застосування бенчмаркінгу для оцінки кадрового забезпечення регіональних систем охорони здоров'я України, виявлення основних диспропорцій кадрового потенціалу між регіонами, а також розробка рекомендацій для органів публічної влади щодо оптимізації кадрової політики на основі результатів порівняльного аналізу.

**Виклад основного матеріалу.** У процесі дослідження автором проаналізовано теоретичні підходи до визначення поняття «бенчмаркінг» у публічному управлінні та його застосування для оцінки кадрового забезпечення. Бенчмаркінг розглядається як метод порівняльного аналізу, що дозволяє виявити кращі практики, встановити причини відхилень від еталонних показників та розробити рекомендації для їх усунення. У контексті кадрового забезпечення регіональних систем охорони здоров'я бенчмаркінг дозволяє порівнювати показники різних регіонів, виявляти регіони з найкращими показниками, аналізувати їхній досвід та адаптувати його до умов інших територій [1; 3; 6].

У сфері публічного управління бенчмаркінг набуває особливого значення, оскільки дозволяє не лише виявити недоліки, але й запозичити успішні управлінські рішення. В умовах обмежених ресурсів, характерних для більшості регіонів України, такий підхід є особливо актуальним [7]. З'являється нова понятійна система в рамках кадрового менеджменту в публічному управлінні – це «людські ресурси охорони здоров'я», «кадровий потенціал регіону», «укомплектованість медичними кадрами», «ефективність використання кадрових ресурсів» та інші [4; 8].

Для проведення бенчмаркінгу кадрового забезпечення регіональних систем охорони здоров'я необхідно визначити ключові показники порівняльного аналізу. До таких показників автор відносить:

- 1) забезпеченість лікарями на 10 000 населення (загальна та за окремими спеціальностями);
- 2) забезпеченість середнім медичним персоналом на 10 000 населення;
- 3) співвідношення лікарів та середнього медичного персоналу;

4) укомплектованість штатних посад фізичними особами (у %);

5) коефіцієнт сумісництва (співвідношення зайнятих посад та фізичних осіб);

6) частка лікарів, які мають кваліфікаційні категорії (вищу, першу, другу);

7) частка лікарів віком до 35 років та понад 55 років;

8) кількість населення на одну лікарську посаду.

Особливістю сучасного етапу розвитку системи охорони здоров'я України є значні регіональні диспропорції кадрового забезпечення. Для офіційних органів влади на регіональному рівні характерним є використання різних підходів до управління кадровими ресурсами, що зумовлено як об'єктивними (демографічними, географічними, соціально-економічними) факторами, так і суб'єктивними (якістю управлінських рішень). Диференціація рівня кадрового забезпечення у різних регіонах України впливає на доступність та якість медичної допомоги населенню [2; 5].

У статті проаналізовано регіональний досвід кадрового забезпечення системи охорони здоров'я (на прикладі окремих областей України). Основним завданням кадрової політики на регіональному рівні є забезпечення реалізації конституційних прав громадян на охорону здоров'я, створення умов для залучення та утримання кваліфікованих медичних кадрів, підвищення ефективності використання наявного кадрового потенціалу. Бенчмаркінг відіграє одну з найважливіших ролей у рамках кадрової політики регіональних органів влади [1; 4].

У процесі дослідження виявлено такі основні диспропорції кадрового забезпечення між регіонами України:

1. Значне відставання сільських територій та малих міст від обласних центрів за показником забезпеченості лікарями (різниця може сягати 2–3 разів);

2. Нерівномірний розподіл лікарських кадрів за спеціальностями: дефіцит лікарів первинної ланки, анестезіологів-реаніматологів, неврологів, кардіологів, онкологів, фізіатрів при надлишку деяких інших спеціальностей;

3. Високий коефіцієнт сумісництва в окремих регіонах, що свідчить про надмірне навантаження на медичний персонал;

4. Низькі показники укомплектованості штатних посад фізичними особами в окремих регіонах (особливо у східних та північних областях);

5. Відтік молодих спеціалістів із сільської місцевості до обласних центрів та закордон;

6. Значне «старіння» кадрів у деяких регіонах (частка лікарів пенсійного віку сягає 30–40%).

Запропоновано етапи проведення бенчмаркінгу кадрового забезпечення регіональних систем охорони здоров'я:

1. *Підготовчий етап*: визначення об'єктів порівняння (регіонів), ключових показників, джерел інформації (форми державної статистичної звітності, дані МОЗ України, Департаментів охорони здоров'я ОДА);

2. *Аналітичний етап*: збір, обробка та верифікація даних за обраними показниками, розрахунок відносних показників для забезпечення коректності порівняння;

3. *Оцінювальний етап*: порівняння показників різних регіонів між собою та із середньоукраїнськими значеннями, виявлення регіонів-лідерів та регіонів з найнижчими показниками, встановлення причин відхилень;

4. *Результативний етап*: розробка рекомендацій для органів публічної влади щодо оптимізації кадрової політики, адаптація кращих практик, моніторинг ефективності впроваджених заходів [3; 6].

Для проведення бенчмаркінгу пропонується використовувати такі методи: статистичний аналіз, кластерний аналіз для групування регіонів за подібними показниками, регресійний аналіз для виявлення факторів впливу, SWOT-аналіз кадрового потенціалу регіону, метод експертних оцінок.

Основні напрями вдосконалення кадрової політики на основі результатів бенчмаркінгу включають:

1. Розробку та реалізацію регіональних програм залучення та утримання медичних кадрів (включаючи матеріальне стимулювання, житлові програми, «підйомні» для молодих спеціалістів);

2. Підвищення престижності медичних спеціальностей шляхом проведення інформаційних кампаній, профорієнтаційної роботи серед школярів та студентів;

3. Розвиток системи безперервного професійного навчання (БПР) для підвищення кваліфікації медичних кадрів;

4. Впровадження ефективних механізмів цільової підготовки фахівців із зобов'язанням подальшого працевлаштування в регіоні;

5. Оптимізацію мережі закладів охорони здоров'я з метою раціонального використання кадрових ресурсів;

6. Розвиток телемедицини для забезпечення доступу сільського населення до вузькоспеціалізованої допомоги [2; 7].

На сучасному етапі розвитку публічного управління питання кадрового забезпечення системи охорони здоров'я набувають особливого значення. Умови воєнного стану, які склалися в Україні,

ще більше актуалізують потребу в ефективному управлінні кадровими ресурсами, оскільки значна частина медичних закладів працює в умовах підвищених навантажень, а окремі регіони відчувають гострий дефіцит лікарів через вимушене переміщення населення та мобілізацію [8].

Службам та відділам з управління персоналом в регіональних органах охорони здоров'я слід адаптувати кращі практики кадрової роботи з урахуванням специфіки власного регіону. Інструменти бенчмаркінгу стають абсолютно новим полем для здійснення аналітичної роботи органів публічної влади. Перед управлінцями стоять аналітичні, стратегічні та координаційні завдання. Нові виклики вимагають від офіційних служб з управління персоналом особливої гнучкості та миттєвої реакції на зміну кадрової ситуації в регіоні.

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє сформулювати такі основні висновки та пропозиції:

1. Бенчмаркінг є ефективним інструментом оцінки кадрового забезпечення регіональних систем охорони здоров'я України. Без знання специфічних особливостей застосування порівняльного аналізу в публічному управлінні фахівець не зможе створити достатньо ефективної системи управління кадровими ресурсами.

2. Регіональні системи охорони здоров'я демонструють значні диспропорції кадрового забезпечення, що потребує розробки диференційованих підходів до кадрової політики з урахуванням специфіки кожного регіону.

3. В умовах реформування галузі та воєнного стану відбувається трансформація кадрової політики в системі охорони здоров'я. Управлінські рішення видозмінюються слідом за зміною кадрової ситуації та новими викликами.

4. Системне застосування бенчмаркінгу дозволяє виявляти кращі практики кадрової роботи, адаптувати їх до умов конкретного регіону та підвищувати ефективність використання наявного кадрового потенціалу.

5. Запропонована система показників для бенчмаркінгу кадрового забезпечення та основні напрями вдосконалення кадрової політики можуть бути використані в практичній діяльності органів публічної влади всіх рівнів.

Перспективи подальших досліджень вбачаються в аналізі трансформації кадрової політики в системі охорони здоров'я в умовах воєнного стану та повоєнної відбудови, а також у розробці моделей прогнозування потреби в медичних кадрах з урахуванням демографічних змін та структурної перебудови галузі.

#### Список літератури:

1. Агафонова Н.О. Управління людськими ресурсами в системі охорони здоров'я: теоретичні аспекти. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2020. № 2. С. 25–38.
2. Гончарук Н.Т. Кадрове забезпечення системи охорони здоров'я в умовах реформування: регіональний аспект. Київ : НАДУ, 2022. 284 с.
3. Державне управління охороною здоров'я: проблеми теорії та практики / за заг. ред. В.Б. Авер'янова. Київ : Факт, 2019. 398 с.
4. Драгомирецька Н.М., Букач А.В. Методологія оцінювання кадрового потенціалу в публічному управлінні. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2021. 196 с.
5. Коврига О.С. Регіональні диспропорції кадрового забезпечення охорони здоров'я України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. Серія: Державне управління. 2021. № 3. Том 32 (71). С. 124–130.
6. Оболенський О.Ю. Бенчмаркінг у публічному управлінні: теоретико-методологічні засади. Харків : ХНЕУ, 2023. 258 с.
7. Серьогін С.М. Кадрова політика в системі охорони здоров'я регіону: механізми формування та реалізації. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2022. 328 с.
8. Юрочко Т.П. Людські ресурси в системі охорони здоров'я України: сучасний стан та перспективи розвитку. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2021. 276 с.

#### Yanevska T. M. BENCHMARKING OF PERSONNEL SUPPLY OF REGIONAL HEALTH CARE SYSTEMS IN UKRAINE

*The article examines the theoretical and methodological principles of applying benchmarking to assess the personnel supply of regional health care systems in Ukraine. It is substantiated that human resources are a system-forming element of public health care management, and their quantitative and qualitative composition directly affects the availability and quality of medical care for the population. It is proven that in the context of decentralization and reform of the sector, public authorities need new tools for comparative analysis of personnel potential, aimed at identifying disparities and disseminating best practices.*

*The author determines that benchmarking as a method of comparative analysis allows identifying deviations in the personnel supply of different regions, establishing the causes of imbalance, and developing recommendations for public authorities to eliminate it. The content of such concepts as “benchmarking”, “personnel supply”, “health care human resources”, “regional health care system” in the context of public administration is revealed. The expediency of using comparative analysis as a tool for strategic planning of personnel policy is substantiated.*

*Based on the analysis of the approaches of domestic scholars to assessing personnel potential, the key benchmarking indicators for regional health care systems are identified: provision of doctors per 10,000 population, staffing of positions with individuals, combination coefficient, share of specialists with the highest qualification category, ratio of doctors to nursing staff. The author’s typology of stages of benchmarking of personnel supply is proposed: preparatory (definition of comparison objects), analytical (data collection and processing), evaluation (comparison of indicators), and resulting (development of recommendations).*

*The article analyzes the regional experience of implementing benchmarking studies in the practice of managing human resources in health care (on the example of some regions of Ukraine). The main disparities in the personnel supply between regions are identified: uneven distribution of medical staff, significant workload on medical personnel in rural areas, low staffing rates in certain specialties. It is proven that regional health care systems need to adapt best practices of personnel policy taking into account local socio-economic and demographic conditions.*

*A system of criteria for evaluating the effectiveness of personnel management in regional health authorities is proposed, as well as the main directions for improving personnel policy based on benchmarking results: development of regional programs for attracting and retaining medical staff, implementation of mechanisms for material incentives, increasing the prestige of medical specialties, development of a system of continuous professional training. The conclusions emphasize the need for systematic application of benchmarking in the activities of public authorities to optimize the personnel supply of regional health care systems.*

**Keywords:** *public administration, health care, benchmarking, personnel supply, regional development, human resources, comparative analysis, personnel policy.*

Дата першого надходження статті до видання: 12.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 351:004.056

DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.2/26>

**Лихач Ю. Ю.**

<https://orcid.org/0000-0003-0945-0692>

Вища школа публічного управління

## ФОРМУВАННЯ КУЛЬТУРИ КІБЕРЗАХИСТУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

*Забезпечення кібербезпеки є одним із пріоритетів України у системі формування національної стійкості. Реалізація зазначеного пріоритету буде здійснюватися шляхом посилення спроможностей національної системи кібербезпеки для протидії кіберзагрозам у сучасному безпековому середовищі.*

*У статті досліджено питання формування культури кіберзахисту в органах державної влади як одного з ключових чинників забезпечення національної стійкості України в умовах цифровізації та воєнної агресії. Обґрунтовано, що сучасні кіберзагрози, зокрема кібератаки на державні інформаційні ресурси, об'єкти критичної інфраструктури та інформаційно-психологічні операції, становлять суттєву небезпеку для функціонування держави та потребують комплексного реагування. Проаналізовано стан державної політики у сфері кібербезпеки, нормативно-правове забезпечення та діяльність ключових суб'єктів національної системи кібербезпеки.*

*Визначено, що важливим елементом протидії кіберзагрозам є не лише технічний захист інформаційних систем, а й підвищення рівня цифрової грамотності та формування відповідної поведінкової моделі державних службовців. Наголошено, що людський фактор залишається одним із найуразливіших елементів системи кібербезпеки, що зумовлює необхідність системного впровадження культури кібергігієни та безпечної роботи з інформаційними ресурсами.*

*Запропоновано комплекс рекомендацій, спрямованих на формування культури кіберзахисту, зокрема: впровадження системного навчання, розвиток професійних компетентностей, забезпечення функціонування підрозділів кіберзахисту, удосконалення внутрішніх політик безпеки та активізацію інформаційно-роз'яснювальної роботи.*

*Зроблено висновок, що формування культури кіберзахисту є необхідною умовою підвищення ефективності державного управління, зміцнення інформаційної безпеки та забезпечення стійкості України до сучасних гібридних загроз.*

**Ключові слова:** кіберзахист, кібербезпека, кіберзагрози, цифрова грамотність, публічні службовці, забезпечення національної стійкості.

**Постановка проблеми.** Питання кіберзахисту та кібербезпеки в Україні є надзвичайно актуальними в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій та їх поширення в усі сфери суспільного життя. Особливої гостроти ця проблема набула після початку повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну, що супроводжується значним зростанням кількості

кібератак на інформаційні системи, ресурси та веб-сайти органів державної влади й органів місцевого самоврядування.

Сфера кібербезпеки стала одним із ключових елементів національної безпеки та стійкості України, адже сучасні воєнні дії розгорнулись не лише на полі бою, а й у кіберпросторі та інформаційно-комунікативному середовищі. Одним із най-

© Лихач Ю. Ю., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0



більш серйозних викликів є зростання кількості та складності кібератак на органи державної влади, а також на об'єкти критичної інфраструктури, зокрема енергетичні системи, транспортно-логістичні мережі, банківський сектор, телекомунікаційні системи та інформаційні ресурси державних інституцій.

У зв'язку з цим особливої важливості набуває формування ефективної державної політики у сфері кібербезпеки, удосконалення нормативно-правового забезпечення кіберзахисту та формування культури кібербезпеки серед державних службовців.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Проблематика забезпечення кібербезпеки як складової національної безпеки привертає значну увагу як зарубіжних, так і вітчизняних науковців.

Серед зарубіжних фахівців, які проводили наукові дослідження у сфері інформаційної та кібербезпеки, варто відзначити Ліндемалдера Грегга (Lindmulder Gregg), Косінські Метта (Kosinski Matt), Мішра Неха (Mishra Neha), Петера Вршанського (Peter Vršanský), Данієля Беднара (Daniel Bednár), Скотт А. Броуна (S.A. Brown), Діба Ааламі Харанді (Diba Aalami Harandi) та інших.

Вагомий внесок у дослідження проблем інформаційної та кібербезпеки зробили українські науковці, зокрема І. Арістов, Д. Безуглий, І. Бондаренко, І. Березовська, О. Дзьобань, Р. Калюжний, Б. Кормич, В. Котутенков, В. Ліпкан, А. Марущак, М. Падалка, В. Панасевич, В. Потій, І. Трегубенко, В. Цимбалюк, О. Юдін та інші.

Питання формування ефективного нормативно-правового механізму протидії загрозам у сфері кібербезпеки досліджували І. Сопілко, В. Куцаєв, Є. Живило, Д. Мінін, В. Шеломенцев, В. Бурячок, С. Гнатюк та інші.

Разом з тим, у сучасних умовах розвитку цифрового середовища та посилення кіберзагроз, зумовлених військовою агресією проти України, питання формування культури кіберзахисту в органах державної влади потребують подальших наукових досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз сучасної державної політики України у сфері кібербезпеки та підготовка рекомендації щодо запровадження культури кіберзахисту в органах державної влади як чинника забезпечення національної стійкості.

**Виклад основного матеріалу.** Забезпечення кібербезпеки є одним із пріоритетних напрямів державної політики України у сфері формування національної стійкості. Реалізація цього пріо-

ритету передбачає посилення спроможностей суб'єктів національної системи кібербезпеки щодо протидії сучасним кіберзагрозам.

З розвитком інформаційних технологій та цифровізації суспільства зростає і рівень кіберзагроз, що безпосередньо впливає на функціонування органів державної влади, підприємств та установ. Крім того, кіберпростір дедалі більше визнається одним із ключових театрів воєнних дій поряд із суходолом, морем, повітряним і космічним простором.

В Україні це проявляється у численних спробах несанкціонованого доступу до державних інформаційних ресурсів, атаках на вебсайти органів державної влади, поширенні шкідливого програмного забезпечення, а також проведенні інформаційно-психологічних операцій у соціальних мережах.

За даними Національної команди реагування на кіберінциденти CERT-UA, яка функціонує при Державній службі спеціального зв'язку та захисту інформації України, у 2025 році було опрацьовано 5927 кіберінцидентів, що на 37,4 % більше порівняно з 2024 роком, коли було зафіксовано 4315 інцидентів [1].

Зростання загальної кількості кіберінцидентів пов'язано не лише зі зростанням інтенсивності атак, а й зі збільшенням можливостей кіберзахисників до їх виявлення та підвищення кіберобізнаності населення. Найчастіше зловмисники атакують місцеві органи влади, уряд та урядові організації, сектор безпеки та оборони, енергетичний сектор, комерційні організації, телекомунікації.

Найбільшу кількість атак у 2025 році було спрямовано на:

- місцеві органи влади – 2115 інцидентів;
- урядові організації – 1170 інцидентів;
- сектор безпеки та оборони – 1039 інцидентів;
- енергетичний сектор – 279 інцидентів;
- медична галузь – 95 інцидентів;
- ІТ-сектор – 75 інцидентів.

Аналіз типів інцидентів свідчить про масове розповсюдження шкідливого програмного забезпечення (далі – ШПЗ) та соціальної інженерії. Найпоширенішими методами стали:

- розповсюдження ШПЗ – 2058 випадків;
- фішинг – 1727 випадків;
- зараження ШПЗ – 988 випадків;
- компрометація облікових записів – 425 випадків [1].

Подібного роду атаки часто є складовою спланованих гібридних операцій, спрямованих на дестабілізацію держави зсередини та отримання

стратегічно важливої інформації. Під час війни найціннішою для ворога є інформація про плани Сил оборони України, дані підприємств оборонно-промислового комплексу, а також логістичні та фінансові ресурси органів державної влади. Такі типи атак разом з фішингом залишаються наймаєшійшими інструментами агресора.

Актуальним викликом є також інформаційно-психологічні атаки, що реалізуються через неправдиві новини та маніпулятивний контент. Такі дії мають на меті посягти паніку, підірвати довіру до держави та діяльності органів державної влади, зруйнувати національну єдність. Масштабні атаки цього типу можливі, зокрема, з огляду на сучасний рівень цифровізації суспільства. Окрім того, слід враховувати ризики, пов'язані з наявністю ворожих ІТ-продуктів на ринку, які можуть містити приховані механізми збору даних або саботування. В умовах війни це питання набуває особливої ваги, оскільки стосується безпеки як держави, так і кожного громадянина.

Національна система кібербезпеки являє собою комплексну систему взаємодії між Державною службою спеціального зв'язку та захисту інформації України, Національною поліцією України, Службою безпеки України, Міністерством оборони України та Генеральним штабом Збройних Сил України, розвідувальними органами. Їхня діяльність має на меті забезпечити кібербезпеку та взаємопов'язані заходи політичного, науково-технічного, інформаційного, освітнього характеру, а також кіберзахист об'єктів критичної інформаційної інфраструктури.

Основним суб'єктом національної системи кібербезпеки є Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, яка здійснює забезпечення функціонування і розвитку державної системи урядового зв'язку, Національної системи конфіденційного зв'язку, формування та реалізації державної політики у сферах криптографічного та технічного захисту інформації, кіберзахисту, поштового зв'язку спеціального призначення, урядового фельд'єгерського зв'язку, активної протидії агресії у кіберпросторі. Крім того, вона спрямовує свою діяльність на забезпечення національної безпеки України від зовнішніх і внутрішніх загроз та є складовою сектору безпеки і оборони України.

Кібербезпека є ключовим елементом національної безпеки України. Законодавче забезпечення кібербезпеки включає низку нормативно-правових актів, стратегій та програм, спрямованих на захист інформаційного простору країни. Ще

2005 року Україна ратифікувала Будапештську конвенцію – міжнародний документ з кібербезпеки, який визначає спільну кримінальну політику щодо захисту від кіберзлочинності шляхом прийняття відповідного внутрішнього законодавства та сприяння міжнародному співробітництву.

Законодавче забезпечення державної політики кібербезпеки та кіберзахисту складається з відповідних нормативно-правових актів. До основних з них слід віднести Закони України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII [2], «Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України» від 23 лютого 2006 року № 3475-IV [3], «Про електронні комунікації» від 16 грудня 2020 року № 1089-IX [4].

Крім того, Указом Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України» передбачено формування нової якості національної системи кібербезпеки [5]. Реалізація даної стратегії має забезпечити:

- стійкість до кіберзагроз, підвищивши здатність державних органів, бізнесу і громадян захищати себе та реагувати на кіберзагрози;
- спроможність до ефективної протидії недружнім діям у кіберпросторі, забезпечивши їх швидке виявлення та розслідування,
- створення ефективної системи превентивних заходів щодо недопущення таких дій, а також можливість проведення наступальних операцій у кіберпросторі;
- розвиток кадрового потенціалу та інноваційного ринку кібербезпеки, що сприятиме створенню національних розробок для забезпечення можливості протидіяти майбутнім кіберзагрозам.

Окрім цього, реформа кіберзахисту є однією з умов Ukraine Facility Plan, яка передбачає наближення законодавства в сфері кібербезпеки до Директиви NIS2, що встановлює єдині для ЄС правила щодо кібербезпеки. Оскільки Україна не входить до ЄС, Директива NIS2 не є зобов'язуючою, однак вона служить настановою з питань належної практики.

З метою реалізації реформи кібербезпеки 27 березня 2025 року було ухвалено Закон України № 4336-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту інформації та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів, об'єктів критичної інформаційної інфраструктури» [6]. Він містить положення, які забезпечують імплементацію норм європейських директив з кібербезпеки до національного законодавства та дає мож-

лівість протистояти новим викликам і загрозам у кіберпросторі. Документ передбачає створення та забезпечення функціонування національної системи реагування на інциденти кібербезпеки, кібератаки, кіберзагрози щодо інформаційних, електронних комунікаційних та інформаційно-комунікаційних систем, в яких обробляються державні інформаційні ресурси або інформація з обмеженим доступом, вимога щодо захисту якої встановлена законом, об'єктів критичної інформаційної інфраструктури. Також пропонується створити в органах державної влади і на об'єктах критичної інфраструктури підрозділи з кіберзахисту та ввести штатні посади керівників та фахівців з кібербезпеки.

Цифрова грамотність, компетентності щодо основ кіберзахисту та кібергігієни на сьогодні є однією із вимог для ефективної роботи державних службовців. Це, перш за все, здатність ефективно та безпечно використовувати сучасні цифрові технології в роботі, навчанні, професійному та особистісному розвитку.

Недостатня обізнаність співробітників, порушення правил цифрової гігієни, використання застарілих програмних продуктів можуть поглибити цю проблему. Крім того, в умовах воєнного стану серед фахівців органів державної влади виріс запит на посилення знань та навичок з використання цифрових інструментів для дистанційної роботи (проведення нарад, роботи з інформацією, електронного документообігу, електронної пошти, тощо).

У зв'язку з цим та на виконання постанов КМУ від 8 жовтня 2025 року № 1281 та від 19 червня 2019 року № 518, а також наказу Адміністрації Держспецзв'язку від 3 грудня 2025 року №798 керівники органів державної влади організують та забезпечують регулярне навчання своїх співробітників з питань кіберзахисту, яке проводиться диференційовано залежно від функціональних обов'язків та з урахуванням професійної кваліфікації співробітників.

Успіх органів державної влади в забезпеченні кібербезпеки значною мірою залежить від поінформованості співробітників. Як показує практика, навіть найсучасніші системи безпеки можуть постраждати від людської помилки. Державні службовці не завжди дотримуються базових правил кібербезпеки: не змінюють на регулярній основі паролі, не стежать за антивірусним захистом комп'ютерів, відвідують шкідливі сайти тощо.

Тож важливо сформувати культуру кіберзахисту в органах державної влади, яка передбачає вироблення у державних службовців звичок та моде-

лей поведінки, що захищають дані, включаючи регулярне навчання, впровадження кібергігієни (паролі, оновлення) та підвищення обізнаності про загрози. Така діяльність передбачає низку організаційних та технічних заходів, спрямованих на запобігання витокам даних та атакам, а також своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізацію реальних і потенційних загроз, що у контексті забезпечення національної стійкості набуває особливого значення.

**Висновки.** З урахуванням викладеного доцільно сформулювати рекомендації щодо запровадження культури кібербезпеки в органах державної влади:

1. Запровадження культури кібербезпеки, яка передбачає обізнаність співробітників щодо потенційних ризиків, їх ідентифікацію та реагування на них або повідомлення про них. Формування такої культури передбачає ряд заходів. Зокрема в частині:

- використання складних, унікальних паролів та багатофакторної автентифікації для запобігання несанкціонованому доступу;

- обмеження доступу користувачів лише до ресурсів, необхідних для виконання їхніх посадових обов'язків;

- організації систематичного навчання з питань кіберзагроз, правил безпечного використання технологій;

- створення та безпечно зберігання копій важливих даних для можливості відновлення у разі втрати даних або кібератаки;

- регулярних оновлень програмного забезпечення та встановлення виправлень (патчів);

- використання захисту від шкідливих програм;

- безпечної конфігурації систем та пристроїв: посилення стандартних налаштувань та виділення непотрібних служб;

- наявності розробленого плану для реагування на інциденти кібербезпеки та відновлення після них.

2. Здійснення на постійній основі внутрішнього аналізу навчальних потреб державних службовців з питань цифрової грамотності та кібербезпеки.

3. Включення до індивідуальних програм професійного розвитку державних службовців питань цифрової грамотності, штучного інтелекту, кібербезпеки та кібергігієни. Навчання має бути безперервним процесом, який формує звички безпечної поведінки. Такі навчальні заходи мають буди побудовані з дотриманням базових засад:

- навчання має відображати специфіку діяльності органу державної влади;

– матеріали навчання мають бути адаптовані під специфіку діяльності, посадові обов'язки та рівень посади кожного співробітника;

– зміст навчальних програм необхідно регулярно оновлювати з урахуванням нових типів атак і загроз та змін в законодавстві;

– за результатами навчання важливо здійснювати оцінку ефективності, яка допомагає зрозуміти, як змінюється поведінка працівників і які аспекти потребують додаткової уваги.

4. Сприяння у проходженні державними службовцями онлайн-курсів з питань кібербезпеки та кібергігієни на відповідних освітніх платформах (Дія. Цифрова освіта, StudyiЯ, Prometheus тощо).

5. Забезпечення функціонування в структурі міністерств та інших центральних органів виконавчої влади підрозділів з кіберзахисту та введення штатних посад керівників та фахівців з кібербезпеки.

6. Організація спеціалізованих навчань для фахівців з кібербезпеки за програмами Вищої школи публічного управління.

7. Сприяння залученню фахівців з кібербезпеки до проведення тренінгів з питань кібербезпеки та кібергігієни в рамках організації внутрішніх навчань міністерства та інших центральних органів виконавчої влади.

8. Забезпечення систематичного нагадування державним службовцям про важливість

та основні практики кібергігієни, які є критичними для зниження ризиків кібербезпеки та забезпечення стійкості органів державної влади в цифровому просторі через внутрішні інформаційні канали.

9. Організація спеціалізованих тренінгів з питань кібербезпеки та кібергігієни для керівного складу органів державної влади (керівників та заступників керівників, державних секретарів, заступників з питань цифровізації) на базі Вищої школи публічного управління та CDTO Campus за участі фахівців Держспецзв'язку.

10. Проведення фахівцями з кібербезпеки інструктажів, внутрішніх навчань та систематичних тренінгів щодо кібергігієни з метою підвищення рівня обізнаності та формування практичних навичок безпечного користування засобами інформатизації та Інтернетом для запобігання, своєчасного виявлення та реагування на кіберінциденти, кібератаки, забезпечення захисту персональних даних, а також дотримання вимог законодавства у сфері кібербезпеки та відповідних стандартів, політик безпеки та особливостей у відповідній сфері або галузі.

11. Розробка та затвердження внутрішніх нормативних документів, що регламентують проведення інструктажів, брифінгів і систематичних навчань з питань кібергігієни та кібербезпеки в органах державної влади.

#### Список літератури:

1. CERT-UA у 2025 році опрацювала майже 6000 кіберінцидентів: кількість ворожих атак зросла на 37%. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/cert-ua-u-2025-roci-opracyuvala-maizhe-6000-kiberincidentiv-kilkist-vorozhikh-atak-zrosla-na-37> (дата звернення: 25.03.2026).

2. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII : станом на 19 жовт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення: 25.03.2026).

3. Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України : Закон України від 23.02.2006 № 3475-IV : станом на 20 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3475-15#Text> (дата звернення: 25.03.2026).

4. Про електронні комунікації : Закон України від 16.12.2020 № 1089-IX : станом на 27 лют. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 25.03.2026).

5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»: Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021 URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013> (дата звернення: 25.03.2026).

6. Про внесення змін до деяких законів України щодо захисту інформації та кіберзахисту державних інформаційних ресурсів, об'єктів критичної інформаційної інфраструктури : Закон України від 27.03.2025 № 4336-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4336-20#Text> (дата звернення: 25.03.2026).

#### Lykhach Yu. Yu. FOSTERING CYBERSECURITY CULTURE IN PUBLIC AUTHORITIES AS A FACTOR IN ENSURING NATIONAL RESILIENCE

*Ensuring cybersecurity is one of Ukraine's key priorities within the system of building national resilience. The implementation of this priority will be carried out by strengthening the capacity of the national cybersecurity system to counter cyber threats in the modern security environment.*

*The article examines the issue of developing a cybersecurity culture in public authorities as one of the key factors in ensuring Ukraine's national resilience in the context of digitalization and military aggression. It is substantiated that modern cyber threats, including cyberattacks on state information resources, critical infrastructure, and information and psychological operations, pose a significant risk to the functioning of the state and require a comprehensive response. The study analyzes the current state policy in the field of cybersecurity, the regulatory and legal framework, and the activities of key actors within the national cybersecurity system.*

*It is determined that an important element of countering cyber threats is not only the technical protection of information systems but also the improvement of digital literacy and the formation of appropriate behavioral patterns among civil servants. It is emphasized that the human factor remains one of the most vulnerable elements of the cybersecurity system, which necessitates the systematic implementation of cybersecurity hygiene and safe practices in handling information resources.*

*A set of recommendations aimed at developing a cybersecurity culture is proposed, including the introduction of systematic training, the development of professional competencies, ensuring the functioning of cybersecurity units, improving internal security policies, and enhancing information and awareness activities.*

*It is concluded that the development of a cybersecurity culture is a necessary condition for improving the effectiveness of public administration, strengthening information security, and ensuring Ukraine's resilience to modern hybrid threats.*

**Keywords:** *cyber defense, cybersecurity, cyber threats, digital literacy, public servants, ensuring national resilience.*

Дата першого надходження статті до видання: 26.03.2026  
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.04.2026  
Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

Снігур С. Б.

<https://orcid.org/0009-0004-7161-0460>

Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

## ПРАВОВІ, ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ КАДРОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВНОГО КОРДОНУ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ПРОБЛЕМИ ТА ЧИННИКИ ВПЛИВУ

*Стаття присвячена комплексному аналізу правових, організаційних та інституційних засад кадрового забезпечення у сфері безпеки державного кордону України.*

*У статті проаналізовано правову основу кадрового забезпечення ДПСУ, що включає закони України «Про Державну прикордонну службу України», «Про державну службу», «Про військовий обов'язок і військову службу» та відомчі нормативні акти. Розглянуто вимоги до кандидатів, порядок добору, атестації, проходження служби, соціальні гарантії та дисциплінарну відповідальність. Виявлено прогалини правового регулювання, особливо в умовах воєнного стану: недостатнє врахування специфіки заміщення посад під час бойових втрат, прискореного присвоєння звань, статусу резервістів і персоналу після поранень.*

*Організаційні засади розкрито через процеси планування кадрових потреб, формування резерву, відбір, первинну підготовку, підвищення кваліфікації, ротацию та мотивацію персоналу.*

*Інституційні засади розглянуто через структуру управління кадровими процесами: роль центрального апарату ДПСУ, регіональних управлінь, Національної академії Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького та інших навчальних закладів.*

*Сучасний стан кадрового забезпечення характеризується суперечливими тенденціями: певним припливом кадрів через суспільну увагу до прикордонної служби та водночас хронічним дефіцитом на найбільш напружених ділянках кордону. Основні проблеми систематизовано за правовим, організаційним та інституційним вимірами. Окремо проаналізовано чинники впливу: зовнішні (геополітична ситуація, гібридні загрози, збройна агресія), внутрішні (соціально-економічні умови, обмежене фінансування, демографічна криза) та оперативні (інтенсивність служби, характер загроз на різних ділянках).*

*Доведено, що правові, організаційні та інституційні засади кадрового забезпечення утворюють взаємопов'язану систему, де дисфункція одного елемента негативно позначається на інших. Результати дослідження створюють теоретичне підґрунтя для розроблення комплексних заходів щодо підвищення ефективності кадрового забезпечення органів охорони державного кордону України в умовах сучасних безпекових викликів.*

**Ключові слова:** *кадрове забезпечення, Державна прикордонна служба України, безпека державного кордону, правові засади, організаційні засади, інституційні засади, воєнний стан, гібридні загрози.*

**Постановка проблеми.** Безпека державного кордону є одним із визначальних складників національної безпеки держави, безпосередньо пов'язаним зі збереженням її суверенітету, територіальної цілісності та правопорядку в прикордонному просторі. Ефективність виконання завдань з охорони державного кордону визначається перш за все якістю кадрового потенціалу органів, на які покладено відповідні функції. Кадрове забезпечення у цій сфері є не лише технічним питанням управління персоналом, а й питанням публічного

управління, оскільки від його стану залежить здатність держави реагувати на загрози, що постійно змінюють свій характер і масштаб.

Повномасштабна збройна агресія проти України, розпочата у 2022 році, суттєво загострила проблематику кадрового забезпечення Державної прикордонної служби України. Прикордонні органи опинилися перед необхідністю одночасно виконувати завдання охорони кордону в умовах активних бойових дій, адаптувати систему підготовки та розстановки кадрів до нових оперативних реалій і долати

структурні недоліки, що накопичувалися впродовж попередніх років. У таких умовах недоліки правового регулювання, організаційні дисфункції та інституційна слабкість окремих ланок системи кадрового забезпечення виявляються з особливою гостротою і набувають безпосереднього практичного значення для обороноздатності держави.

Дослідження правових, організаційних та інституційних засад кадрового забезпечення у сфері безпеки державного кордону набуває особливої актуальності з огляду на необхідність системного осмислення наявних проблем та чинників, що на них впливають. Лише комплексний підхід, який поєднує аналіз нормативно-правової бази, організаційних механізмів і інституційної спроможності в їх взаємозв'язку, дозволяє сформулювати цілісне уявлення про стан системи кадрового забезпечення та обґрунтувати напрями її вдосконалення. Саме така логіка визначає структуру і зміст цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика кадрового забезпечення органів публічного управління та силових структур є предметом стійкого наукового інтересу у вітчизняній науці публічного управління. Питання формування та розвитку кадрового потенціалу органів виконавчої влади досліджувалися у працях фахівців у галузі державного управління, де розроблялися концептуальні підходи до планування людських ресурсів, мотивації державних службовців та оцінювання їх ефективності. Ці напрацювання становлять теоретичну основу для аналізу кадрових процесів у прикордонному відомстві, хоча специфіка силових структур вимагає їх адаптації та доповнення.

Безпосередньо тематику кадрового забезпечення Державної прикордонної служби України та суміжних силових відомств розробляли науковці, пов'язані з Національною академією Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, а також дослідники у галузі військової педагогіки та управління. У їхніх працях розглядалися питання відбору та підготовки особового складу, формування офіцерського корпусу, розвитку лідерських якостей керівного складу прикордонних органів, а також удосконалення системи фізичної та тактико-спеціальної підготовки. Окремий пласт наукових розвідок стосується правового регулювання проходження служби в органах охорони державного кордону та механізмів соціального захисту персоналу.

Водночас у наявному масиві наукових досліджень помітний брак комплексних праць, у яких правові, організаційні та інституційні засади кадро-

вого забезпечення розглядалися б у їх системному взаємозв'язку з урахуванням умов воєнного стану та впливу гібридних загроз. Більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах кадрової системи, тоді як потреба в інтегрованому підході, що дозволяє виявити системні дисфункції та обґрунтувати комплексні управлінські рішення, залишається задоволеною лише частково. Це підтверджує актуальність і наукову доцільність цього дослідження [1–7].

**Постановка завдання.** Мета статті – комплексний аналіз правових, організаційних та інституційних засад кадрового забезпечення у сфері безпеки державного кордону України, виявлення сучасного стану, ключових проблем та чинників впливу на кадрову систему органів охорони державного кордону в умовах воєнного стану.

**Виклад основного матеріалу.** Правову основу кадрового забезпечення Державної прикордонної служби України (далі – ДПСУ) формує розгалужена нормативно-правова база, що охоплює законодавчий, підзаконний та відомчий рівні регулювання. Ключовими законодавчими актами, які визначають засади проходження служби, є закони України «Про Державну прикордонну службу України», «Про державну службу», «Про військовий обов'язок і військову службу», а також ряд підзаконних актів Кабінету Міністрів України та наказів центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони державного кордону. Ці акти в сукупності регулюють порядок вступу на службу, умови її проходження, підстави та процедури звільнення, систему атестації та дисциплінарної відповідальності.

Вимоги до кандидатів на службу в ДПСУ охоплюють освітній ценз, стан здоров'я, відповідність фізичним нормативам, відсутність судимостей та обмежень за результатами перевірки благонадійності. Порядок добору передбачає конкурсні процедури для окремих категорій посад, проходження медичної та психологічної комісій, а також перевірку персональних даних. Атестація є механізмом регулярного оцінювання відповідності персоналу займаним посадам і здійснюється у встановлені строки з оформленням відповідних документів. Система правового статусу прикордонників визначає обсяг їхніх прав, обов'язків та соціальних гарантій – грошове забезпечення, пенсійне забезпечення, медичне обслуговування, пільги для осіб, які проходять службу в зонах підвищеного ризику.

Сучасний стан правового забезпечення характеризується суттєвими прогалинами, що набули особливої гостроти в умовах воєнного стану. Чинне законодавство не повною мірою враховує специ-

фіку несення служби в умовах збройного конфлікту, зокрема щодо порядку заміщення посад в умовах бойових втрат, підстав для прискореного присвоєння спеціальних звань, а також правового регулювання залучення резервістів до виконання завдань з охорони кордону. Ці прогалини знижують правову визначеність кадрових відносин і потребують першочергового усунення шляхом внесення відповідних змін до профільного законодавства.

Організаційний вимір кадрового забезпечення охоплює сукупність управлінських процесів, спрямованих на формування, підтримання та розвиток особового складу прикордонних органів. Планування кадрових потреб здійснюється на основі штатних розписів, нормативів чисельності та прогнозованих змін оперативної обстановки. Кадровий резерв формується з числа осіб, які пройшли встановлені кваліфікаційні вимоги та отримали позитивну атестаційну оцінку. Разом з тим практика свідчить, що планування кадрових потреб нерідко здійснюється ізольовано від стратегічного планування оперативної діяльності, що призводить до невідповідності між штатною чисельністю та реальними функціональними навантаженнями підрозділів.

Відбір персоналу є первинним організаційним фільтром, що визначає вхідну якість кадрового складу. Первинна підготовка здійснюється у закладах системи ДПСУ та включає базову військову і фахову підготовку. Система підвищення кваліфікації передбачає курси перепідготовки, тематичні семінари та стажування, однак їх регулярність і якість залишаються нерівномірними залежно від рівня фінансування та навантаженості підрозділів. Ротація персоналу застосовується як інструмент накопичення досвіду та запобігання корупційним ризикам, проте її організація потребує кращої координації між кадровими органами різних рівнів.

Мотивація особового складу реалізується через поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів. До матеріальних належать грошове забезпечення, додаткові виплати за службу в особливих умовах, страхові гарантії та пільги. Нематеріальні стимули охоплюють відомчі відзнаки, державні нагороди, публічне визнання, кар'єрне просування. Ключовими організаційними проблемами залишаються висока плинність кадрів, особливо серед молодших офіцерів і рядового складу, а також хронічна нестача фахівців вузького профілю – операторів безпілотних авіаційних комплексів, фахівців з кібербезпеки прикордонних інформаційних систем, спеціалістів з технічного обслуговування засобів охорони кордону.

Інституційна структура управління кадровими процесами в ДПСУ складається з центрального апарату, регіональних управлінь та підпорядкованих їм загонів і підрозділів. Центральний апарат визначає загальну кадрову політику, формує нормативну базу відомчого рівня та контролює дотримання єдиних стандартів кадрової роботи. Регіональні управління здійснюють безпосереднє управління кадровими процесами на підпорядкованій ділянці, забезпечуючи добір, розстановку та оцінювання особового складу. Навчальні заклади системи ДПСУ виконують функцію відтворення кадрового потенціалу, здійснюючи підготовку офіцерів, прапорщиків і молодшого начальницького складу.

Особливе місце в інституційній системі підготовки кадрів посідає Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, яка є головним закладом вищої освіти відомства. Академія здійснює підготовку офіцерів за освітніми програмами першого і другого рівнів вищої освіти, а також науково-педагогічних працівників через аспірантуру та докторантуру. Крім того, Академія реалізує програми підвищення кваліфікації керівного складу, проводить наукові дослідження у сфері прикордонної безпеки та публічного управління. Поряд з Академією підготовку молодшого начальницького складу та прапорщиків здійснює Національний університет «Одеська морська академія» та кілька навчальних центрів.

Інституційна взаємодія ДПСУ у кадровій сфері охоплює співпрацю з Міністерством внутрішніх справ, Службою безпеки України, Збройними Силами України та органами місцевого самоврядування. Ця взаємодія виявляється у взаємному обміні персоналом у межах спільних операцій, координації програм підготовки та обміні досвідом управління кадровими процесами в умовах воєнного стану. Водночас інституційними дисфункціями залишаються: недостатня координація між суб'єктами кадрового управління різних рівнів, дублювання окремих функцій, слабка матеріально-технічна база окремих навчальних центрів та нерівномірність розподілу кваліфікованих викладачів між закладами системи.

Аналіз стану кадрового забезпечення ДПСУ в умовах воєнного стану свідчить про суперечливість наявних тенденцій. З одного боку, посилення загроз на державному кордоні зумовило підвищення суспільної уваги до служби в прикордонному відомстві, що певною мірою сприяло припливу кадрів. З іншого – інтенсивність служби, небезпека, пов'язана з виконанням завдань поблизу зони

бойових дій, та недостатній рівень матеріального стимулювання для окремих категорій персоналу зберігають чинники відтоку кадрів. Рівень укомплектованості підрозділів на різних ділянках кордону суттєво різняться: підрозділи на ділянках, безпосередньо прилеглих до зони активних бойових дій, стикаються з хронічними проблемами комплектування.

Серед правових проблем виокремлюються: невідповідність окремих норм профільного законодавства реаліям воєнного часу; прогалини у регулюванні статусу персоналу, задіяного у спільних операціях з іншими силовими структурами; недостатня правова визначеність щодо порядку проходження служби особами, які повернулися після поранень або полону. Організаційні проблеми включають недосконалість системи відбору – зокрема відсутність уніфікованих психологічних тестів та стандартизованих процедур перевірки на різних рівнях системи, – а також низьку мотивацію молодших офіцерів і рядового складу, пов'язану з розривом між рівнем ризиків служби та рівнем соціальних гарантій. Серед інституційних проблем найбільш гострою є недостатня координація між центральним апаратом і регіональними органами у питаннях розподілу кадрового резерву, а також слабка матеріально-технічна база окремих навчальних центрів, що негативно позначається на якості первинної підготовки.

Стан кадрового забезпечення прикордонних органів визначається взаємодією зовнішніх, внутрішніх та оперативних чинників. Зовнішні чинники пов'язані передусім з геополітичною ситуацією: збройна агресія проти України, гібридні загрози на всьому периметрі державного кордону та мінливість оперативної обстановки формують підвищений попит на кваліфікований персонал і водночас ускладнюють умови його підготовки та утримання. Вплив гібридних загроз виявляється не лише у збільшенні чисельних потреб, а й у якісному ускладненні вимог до компетентностей персоналу.

Внутрішні чинники охоплюють соціально-економічні умови в країні, рівень фінансування ДПСУ та демографічну ситуацію. Обмеженість фінансових ресурсів у воєнний час безпосередньо позначається на можливостях матеріального стимулювання персоналу, оснащенні навчальних закладів та якості підготовки. Демографічні тенденції – зниження чисельності населення працездатного віку через воєнні втрати, еміграцію та природний спад – звужують базу рекрутингу і загострюють конкуренцію між силовими структурами за кваліфіковані кадри. Оперативні чинники пов'язані з характером загроз на конкретних ділянках кордону та інтенсивністю несення служби: підрозділи на найбільш наванта-

жених ділянках відчувають підвищений фізичний і психологічний тиск, що прискорює вигорання персоналу та підвищує плинність кадрів.

Взаємозв'язок зазначених чинників носить системний характер: геополітична дестабілізація посилює оперативне навантаження, яке в умовах обмеженого фінансування і демографічного тиску призводить до кадрового дефіциту, а той, у свою чергу, знижує ефективність охорони кордону, що стає додатковим чинником вразливості безпекової системи. Розуміння цього взаємозв'язку є необхідною умовою для розроблення системних заходів щодо нейтралізації негативних чинників і посилення позитивних.

Правові, організаційні та інституційні засади кадрового забезпечення безпеки державного кордону не є ізольованими підсистемами – вони пов'язані відносинами взаємної детермінації та взаємного підсилення. Правові норми визначають межі та зміст організаційних процесів: саме законодавство встановлює порядок добору, атестації та звільнення персоналу, тим самим формуючи нормативний каркас для всієї організаційної роботи з кадрами. Одночасно правові норми закріплюють інституційну структуру управління кадровими процесами, визначаючи повноваження суб'єктів на кожному рівні.

Організаційні механізми, у свою чергу, впливають на ефективність інституційного функціонування: досконала система відбору, підготовки та мотивації забезпечує інституційну спроможність прикордонних органів виконувати покладені на них функції. І навпаки – дисфункції в організаційних процесах підривають інституційну стійкість системи. Системне узгодження всіх трьох засад є необхідною умовою підвищення загальної спроможності прикордонних органів: удосконалення лише правової бази без відповідних організаційних змін залишається декларативним, а організаційні реформи без адекватної інституційної підтримки виявляються нестійкими.

**Висновки.** Проведений аналіз засвідчує, що правові, організаційні та інституційні засади кадрового забезпечення безпеки державного кордону України перебувають у стані, що потребує системного вдосконалення. Правова база містить прогалини, що стали особливо відчутними в умовах воєнного стану; організаційні механізми страждають від недосконалості систем відбору та мотивації, що живить плинність кадрів; інституційна спроможність знижується через недостатню координацію та матеріально-технічні обмеження. Вплив зовнішніх, внутрішніх та оперативних чинників носить системний взаємообумовлений характер.

**Список літератури:**

1. Про державний кордон України : Закон України від 4 листопада 1991 р. № 1777-XII (редакція від 01 січня 2022 року, підстава – 1054-IX). *Відомості Верховної Ради*. 1992. № 2. Ст. 5. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1777-12#Text>.
2. Про Державну прикордонну службу України : Закон України від 03 квітня 2003 р. № 661-IV (редакція від 02 квітня 2022 року, підстава – 2133-IX). *Відомості Верховної Ради*. 2003. № 27. Ст. 208. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/661-15#Text>.
3. Про затвердження Положення про відділ прикордонної служби Державної прикордонної служби України : Наказ Міністерства внутрішніх справ України від 15 квітня 2016 року № 311 (zareєстровано в Міністерстві юстиції України 13 травня 2016 року за № 719/28849). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0719-16>.
4. Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII (редакція від 01 серпня 2021 року, підстава – 1702-IX). *Відомості Верховної Ради*. 2018. № 31. Ст. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>.
5. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19>.
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 2 вересня 2015 року «Про нову редакцію Воєнної доктрини України» : Указ Президента України від 24 вересня 2015 року № 555/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555/2015>.
7. Про схвалення Концепції інтегрованого управління державним кордоном : розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 жовт. 2015 р. № 1145-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1145-2015-p>.

**Snigur S. B. LEGAL, ORGANIZATIONAL AND INSTITUTIONAL PRINCIPLES OF PERSONNEL SUPPORT IN THE FIELD OF SECURITY OF THE STATE BORDER OF UKRAINE: CURRENT STATE, PROBLEMS AND INFLUENCING FACTORS**

*The article is devoted to a comprehensive analysis of the legal, organizational and institutional foundations of personnel support in the field of security of the state border of Ukraine.*

*The article analyzes the legal basis of the personnel support of the DPSU, which includes the laws of Ukraine «On the State Border Service of Ukraine», «On the Civil Service», «On Military Duty and Military Service», and departmental regulations. The requirements for candidates, the procedure for selection, certification, service, social guarantees and disciplinary responsibility are considered. Gaps in legal regulation have been identified, especially in the conditions of martial law: insufficient consideration of the specifics of filling positions during combat losses, accelerated assignment of ranks, status of reservists and personnel after injuries.*

*Organizational principles are revealed through the processes of personnel needs planning, reserve formation, selection, initial training, professional development, rotation and motivation of personnel. Institutional principles are considered through the structure of personnel process management: the role of the central apparatus of the State Security Service of Ukraine, regional offices, the National Academy of the State Border Service of Ukraine named after Bohdan Khmelnytskyi and other educational institutions. The current state of staffing is characterized by contradictory trends: a certain influx of personnel due to public attention to the border service and, at the same time, a chronic shortage in the most tense sections of the border. The main problems are systematized according to legal, organizational and institutional dimensions. Factors of influence were separately analyzed: external (geopolitical situation, hybrid threats, armed aggression), internal (socio-economic conditions, limited funding, demographic crisis) and operational (intensity of service, nature of threats in various areas).*

*The legal, organizational and institutional foundations of staffing have been shown to form an interconnected system where dysfunction of one element negatively affects others. The results of the study create a theoretical basis for the development of comprehensive measures to increase the efficiency of personnel support of the state border protection bodies of Ukraine in the conditions of modern security challenges.*

**Keywords:** *personnel support, State Border Service of Ukraine, state border security, legal principles, organizational principles, institutional principles, martial law, hybrid threats.*

Дата першого надходження статті до видання: 20.03.2026

Дата прийняття статті до друку після рецензування: 15.04.2026

Дата публікації (оприлюднення) статті: 29.05.2026

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

**Андріянов І. О.** – доктор філософії, доцент кафедри національної економіки та публічного управління, Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

**Барсученко І. В.** – адвокат АО «ПРЕМ'ЄР-ГРУП»

**Бессараб О. В.** – кандидат філологічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної діяльності та інноваційного розвитку Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

**Головченко М. М.** – старший викладач кафедри комп'ютерних та інформаційних технологій Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

**Горник В. Г.** – доктор державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

**Горпинич О. В.** – кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри філософії, соціології та політології Державного торговельно-економічного університету

**Гуйда О. Г.** – кандидат наук з державного управління, професор, завідувач кафедри комп'ютерних та інформаційних технологій Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

**Дацій Н. В.** – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності та публічного управління Поліського національного університету

**Драган І. О.** – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри права та правоохоронної діяльності, публічного управління та адміністрування Державного університету «Житомирська політехніка»

**Євмєшкіна О. Л.** – доктор державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

**Іванов А. В.** – Доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри публічного управління та публічної служби Академії праці, соціальних відносин і туризму

**Юффе М. В.** – доктор філософії з психології, докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

**Казаків Г. І.** – Кандидат історичних наук, докторант кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

**Кирилюк Н. А.** – кандидат політичних наук, доцент кафедри журналістики та інформаційної діяльності Державного торговельно-економічного університету

**Кирпале А. В.** – експерт інституційного аудиту, директор ПО «Лицей сучасної освіти»

**Ковальов В. Г.** – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університет митної справи та фінансів

**Котов І. В.** – кандидат наук з державного управління, начальник відділу інвестиційної політики, управління проектами та міжнародного співробітництва Білогірської сільської ради, доцент кафедри менеджменту та публічного управління Державного податкового університету

**Кучерявий В. М.** – доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент, проректор з навчальної роботи, Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

**Лихач Ю. Ю.** – кандидат наук з державного управління Директор Вищої школи публічного управління

**Логоша В. В.** – кандидат юридичних наук, докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

**Марухленко О. В.** – доктор державного управління, доцент, професор кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

**Масик-Бєсова М. З.** – кандидат наук з державного управління, старший викладач кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

**Микуленко М. В.** – аспірант кафедри адміністративно-правових дисциплін та публічного управління Дніпровського державного університету внутрішніх справ

**Нестеренко Д. В.** – аспірант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

**Новосядлий В. Г.** – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Національного лісо-технічного університету України

**Олещенко В. Ю.** – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

**Опар Н. В.** – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри документознавства та інформаційної діяльності Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

**Палагнюк К. В.** – кандидат медичних наук, докторант кафедри публічної служби та права Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

**Руденко О. І.** – аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

**Серьогіна Н. О.** – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри соціально-трудових відносин та соціальної роботи Академії праці, соціальних відносин та туризму

**Сирота О. О.** – учитель правознавства Ліцею № 243 м. Києва

**Сімак С. В.** – доктор державного управління, професор, професор кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

**Снігур С. Б.** – аспірант Факультету публічного управління Хмельницького Університету управління та права імені Леоніда Юзькова

**Халецька Л. П.** – кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри української мови, історії та інформаційної діяльності Державного університету «Київський авіаційний інститут»

**Чудновець І. С.** – аспірант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

**Шевель І. П.** – кандидатка соціологічних наук, доцентка Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

**Шинкаренко О. Р.** – здобувач вищої освіти спеціальності 029 «Інформаційна, бібліотечна та архівна справа» Державного університету «Київський авіаційний інститут»

**Яневська Т. М.** – доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, директор Комунального некомерційного підприємства «Консультативно-діагностичний центр» Подільського району міста Києва

Науковий журнал

**ВЧЕНІ ЗАПИСКИ**  
**ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ**  
**ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО**

**Серія: Публічне управління та адміністрування**

**Том 37 (76) № 2 2026**

Коректура • *І. Чудеснова*

Комп'ютерна верстка • *С. Любченко*

Адреса редакції:

Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського  
м. Київ, вул. Джона Маккейна, 33

Електронна пошта: [editor@pubadm.vernadskyjournals.in.ua](mailto:editor@pubadm.vernadskyjournals.in.ua)

Сторінка журналу: [www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua](http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua)

Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 18,10. Ум. друк. арк. 19,53.

Зам. № 0626/588. Наклад 150 прим.

Дата розміщення онлайн: 29.05.2026. Дата друку: 05.06.2026.

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](mailto:mailbox@helvetica.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.