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) № 5 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-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Україна

Євмєшкіна 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 Sciense, 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 № 6 від 12 листопада 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 відповідно до
Наказу МОН України № 928 від 11 червня 2026 року (додаток 13) з присвоєнням категорії «Б».
Кластер: Економічні перетворення, бізнес та адміністрування.
Спеціальність: D4 Публічне управління та адміністрування.

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

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

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

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

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

ЗМІСТ

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Бережний О. В.
КОРУПЦІЯ В КОНТЕКСТІ ПОСТВОЄННОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЯК СИСТЕМНА ДЕФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ..... **1**

Бікулов Д. Т.
МЕХАНІЗМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД..... **10**

Богуславська С. І., Черевко О. В., Назаренко С. А., Зюзь С. В.
МІНІМІЗАЦІЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ У ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ..... **19**

Буличова В. В.
МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЯКОСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ: ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ АСПЕКТИ..... **23**

Гасан О. В.
РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЮ ПІДТРИМКОЮ..... **32**

Гацков О. А.
РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВПО, ВЕТЕРАНІВ ТА ВРАЗЛИВИХ СОЦІАЛЬНИХ ГРУП... **39**

Дзвінчук Д. І., Малімон В. І.
ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ЯК МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ..... **45**

Драган І. В., Ляхович Г. І., Верительник С. М.
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ..... **53**

Клименко О. В., Бортняк К. В., Масик-Бєсова М. З.
ТРАНСФОРМАЦІЯ АРХІТЕКТУРИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ТА СОЦІОЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ..... **59**

Кліваденко Р. Л.
ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НАСЕЛЕННЯ..... **65**

Костюк С. О.
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ВУГІЛЬНИХ ГРОМАД В СИСТЕМІ СТАРОПРОМИСЛОВИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ..... **73**

Нікіфоров О. В.
ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ОБМІНУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ..... **79**

Паклін В. В.
СИСТЕМА ДЕТЕРМІНАНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АПК ТА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ..... **86**

Палагнюк К. В.
РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ТА ЗАПОБІГАННІ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я..... **95**

Пархоменко-Куцевіл О. І.
ПУБЛІЧНО-МЕРЕЖЕВЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЦІЇ ДЕРЖАВИ, ГРОМАД ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ФОРМУВАННІ ЄДИНОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ..... **104**

Руденко Р. І.
КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ..... **110**

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

Пушкар О. А.
ПЕРЕГЛЯД СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ І РЕГУЛЯЦІЙ ДО АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ СТІЙКОСТІ ДО ЕПІДЕМІЧНИХ ВИКЛИКІВ **120**

Сліпенюк В. В.
ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРАВОСУДДЯ В УКРАЇНИ..... **126**

Сокольська Т. В., Мерзлюк Л. В., Король А. П.
ПУБЛІЧНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЄКТИ ТА ПРОГРАМИ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗМІЦНЕННЯ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА БЕЗПЕКИ ГРОМАД **132**

Тюріна Д. М.
МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПРИФРОНТОВОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ДОСВІД ХАРКОВА..... **139**

Яременко О. І., Вітюк О. О.
ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: АДАПТАЦІЯ КОНСТИТУЦІЙНИХ ПРИНЦИПІВ ПРОЗОРОСТІ ТА ВІДКРИТОСТІ ВЛАДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ..... **147**

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

Волошко А. С.
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ..... **153**

Дзега В. Д., Даниленко Л. І.
ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ **161**

Капленко Г. В., Пікулик О. І.
HR-СТРАТЕГІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ..... **170**

Кривов І. І.
ВІД АДМІНІСТРАТОРА ДО ІНТЕРПРЕТАТОРА АЛГОРИТМІЧНИХ РІШЕНЬ: ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПЕТЕНТНІСНОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ АЛГОРИТМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ..... **178**

Трухан І. В.
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СТАНІВ..... **186**

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

Логвиненко С. В.
СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БЕЗПЕКОВОГО УПРАВЛІННЯ: ЧОТИРИ ТИПИ МОНІТОРИНГУ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНА РАМКА ДЛЯ УКРАЇНИ..... **194**

Прохорський С. І., Шорнікова С. В., Євстратенко С. М.
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРСТІЙКОСТІ УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ..... **200**

Фомкін Д. В., Желновач О. О., Дєгтяр О. А.
ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ, ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ..... **206**

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ..... **212**

CONTENTS

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Berezhnyi O. V.
CORRUPTION IN THE CONTEXT OF POST-WAR RESOURCE MANAGEMENT AS A SYSTEMIC DEFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION..... **1**

Bikulov D. T.
MECHANISMS OF INFORMATION SUPPORT FOR STRATEGIC COMMUNICATIONS WITHIN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM UNDER MARTIAL LAW..... **10**

Boguslavskaya S. I., Cherevko O. V., Nazarenko S. A., Ziuz S. V.
MINIMISING CORRUPTION RISKS IN PUBLIC PROCUREMENT FOR THE RESTORATION OF UKRAINE'S CRITICAL INFRASTRUCTURE..... **19**

Bulychova V. V.
INTERNATIONAL QUALITY STANDARDS IN EDUCATION MANAGEMENT: INFORMATION AND DIGITAL ASPECTS..... **23**

Hasan O. V.
DEVELOPING A MODEL FOR THE EFFECTIVE PUBLIC MANAGEMENT OF PSYCHOSOCIAL SUPPORT..... **32**

Hatskov O. A.
DEVELOPMENT OF SOCIAL INTEGRATION MECHANISMS IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY: REINTEGRATION OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS, VETERANS, AND VULNERABLE SOCIAL GROUPS..... **39**

Dzvinchuk D. I., Malimon V. I.
FINANCIAL SUPPORT FOR THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL REHABILITATION OF WAR VETERANS AS A PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISM IN UKRAINE..... **45**

Dragan I. V., Liakhovych H. I., Verytelnyk S. M.
STATE POLICY ON HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT BASED ON LEADERSHIP PRINCIPLES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND POST-WAR RECOVERY..... **53**

Klymenko O. V., Bortniak K. V., Masyk-Biesova M. Z.
TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ARCHITECTURE IN PUBLIC AUTHORITIES OF UKRAINE UNDER SECURITY AND SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES..... **59**

Klivadenko R. L.
ECONOMIC MECHANISMS OF RISK STATE MANAGEMENT IN THE POPULATION LIFE SAFETY SYSTEM..... **65**

Kostiuk S. O.
PUBLIC MANAGEMENT OF ENSURING THE DEVELOPMENT OF COAL COMMUNITIES IN THE SYSTEM OF OLD INDUSTRIAL REGIONS OF UKRAINE..... **73**

Nikiforov O. V.
DIGITAL MECHANISMS OF PUBLIC COMMUNICATION AND INFORMATION EXCHANGE AMONG PUBLIC AUTHORITIES AT THE INTERNATIONAL LEVEL..... **79**

Paklin V. V.
SYSTEM OF DETERMINANTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR AND RURAL AREAS UNDER CURRENT CHALLENGES..... **86**

Palahniuk K. V.
THE ROLE OF THE NATIONAL HEALTH SERVICE OF UKRAINE IN ENSURING TRANSPARENCY AND PREVENTING CORRUPTION IN THE HEALTHCARE SECTOR..... **95**

Parkhomenko-Kutsevil O. I.
PUBLIC NETWORK GOVERNANCE AS A MECHANISM FOR INTEGRATING THE STATE, COMMUNITIES, AND CIVIL SOCIETY IN THE FORMATION OF A UNIFIED HUMANITARIAN SPACE OF UKRAINE..... **104**

Rudenko R. I.
CONCEPTUAL MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC POLICY ON THE DIGITAL TRANSFORMATION OF HEALTHCARE IN UKRAINE **110**

Pushkar O. A.
REVIEW OF STRATEGIC APPROACHES AND REGULATIONS FOR THE ADMINISTRATION OF UKRAINE'S PUBLIC HEALTH SYSTEM IN THE CONTEXT OF ENHANCING ITS RESILIENCE TO EPIDEMIC CHALLENGES **120**

Slipeniuk V. V.
ELECTRONIC SERVICES AS AN INSTRUMENT FOR THE MODERNIZATION OF JUSTICE IN UKRAINE **126**

Sokolska T. V., Merzliuk L. V., Korol A. P.
PUBLIC INVESTMENT PROJECTS AND PROGRAMS AS A MANAGEMENT TOOLKIT FOR STRENGTHENING LOCAL FINANCES, ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT, AND ENHANCING COMMUNITY SECURITY **132**

Tiurina D. M.
MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR THE TRANSFORMATION OF THE HEALTHCARE SYSTEM IN A FRONTLINE TERRITORIAL COMMUNITY: THE CASE OF KHARKIV **139**

Yaremenko O. I., Vitiuk O. O.
THE TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: ADAPTING THE CONSTITUTIONAL PRINCIPLES OF TRANSPARENCY AND OPENNESS IN GOVERNMENT ACTIVITIES **147**

PUBLIC SERVICE

Voloshko A. S.
STATE POLICY IN THE FIELD OF VETERANS' REINTEGRATION IN UKRAINE **153**

Dzeha V. D., Danylenko L. I.
STATE POLICY IN THE FIELD OF APPLICATION OF MODERN EDUCATIONAL TECHNOLOGIES: A COMPARATIVE ASPECT **161**

Kaplenko G. V., Pikulyk O. I.
HR STRATEGY FOR THE PUBLIC SERVICE IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY CHALLENGES **170**

Kryvov I. I.
FROM ADMINISTRATOR TO INTERPRETER OF ALGORITHMIC DECISIONS: TRANSFORMATION OF THE PUBLIC SERVANT COMPETENCY MODEL UNDER ALGORITHMIC GOVERNANCE **178**

Trukhan I. V.
WAYS TO IMPROVE PERSONNEL POLICY IN UKRAINE'S PUBLIC ADMINISTRATION UNDER CRISIS CONDITIONS **186**

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

Logvynenko S. V.
A SYSTEMIC APPROACH TO MEASURING SECURITY GOVERNANCE EFFECTIVENESS: FOUR MONITORING TYPES AND A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR UKRAINE **194**

Prokhorskyy S. I., Shornikova S. V., Yevstratenko S. M.
ENSURING CYBER RESILIENCE OF PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS **200**

Fomkin D. V., Zhelnovach O. O., Diegtiar O. A.
STATE MANAGEMENT OF FOOD SUPPLY LOGISTICS FOR THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: PROBLEMS, CHALLENGES, AND OPTIMIZATION DIRECTIONS **206**

INFORMATION ABOUT THE AUTHORS **212**

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 351.08:343.35
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/01

Бережний О. В.
https://orcid.org/0009-0009-7835-6887
Національний аеркосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»

КОРУПЦІЯ В КОНТЕКСТІ ПОСТВОЄННОГО УПРАВЛІННЯ РЕСУРСАМИ ЯК СИСТЕМНА ДЕФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Суспільна небезпека корупції критично зростає в часи масштабних соціальних потрясінь, серед яких поствоєнне відновлення є одним із найскладніших етапів. У цей період дефіциту та активного розподілу матеріальних благ корупційні практики ведуть до повного ігнорування законності, перетворюючи управління ресурсами на зону свавілля чиновників, від яких стає залежним усе населення. Мета статті проаналізувати сутність та специфіку корупції у контексті поствоєнного управління ресурсами та визначити характер її впливу на публічне управління. Об'єкт дослідження – суспільні відносини, що виникають у процесі протидії корупції в системі публічного управління в умовах повоєнного відновлення. Методи, використані в досліджені: теоретичною і методологічною основою дослідження стали положення загальнонаукової методології, поєднання загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, аналізу й синтезу, історико-компаративного та діалектичного, монографічного і логічного, індукції та дедукції, що дало можливість розглянути дефінітивно-концептуальний підхід до розуміння сутності корупції в системі координат повоєнного розвитку. Гіпотезою дослідження стало припущення, що корупція виступає не як сукупність поодиноких правопорушень, а як системна деформація публічного управління, що блокує реалізацію стратегічних цілей відновлення. Виклад основного матеріалу. Здійснено аналіз змісту поняття «корупція» з визначенням міжнародних підходів до формування понятійно-категоріального апарату у сфері протидії корупції. Проведено аналіз дослідження корупції в контексті міждисциплінарного підходу. Визначено наслідки корупції на макрорівні та проаналізовано для публічного управління в контексті поствоєнного управління ресурсами. ***Запропоновано авторське бачення корупції в контексті поствоєнного управління ресурсами.*** *Оригінальність та практичне значення дослідження: Обґрунтовано авторський дефінітивно-концептуальний підхід до розуміння сутності корупції в системі координат повоєнного розвитку. На відміну від наявних підходів, які переважно обмежують корупцію кримінально-правовими рамками, запропонована дефініція: ресурсно-центрична, інституційна, функціональна. Висновки дослідження. Доведено, що за умов повоєнного транзиту корупція в органах публічної влади може остаточно структуруватися у стійкий підривний неформальний інститут, унеможливлюючи ефективне та демократичне управління ресурсами. Подальші дослідження – Соціально-психологічний вимір корупції в публічному управлінні та механізми антикорупційного моніторингу під час поствоєнного відновлення є сферою окремих наукових досліджень.*

Ключові слова: *корупція, публічне управління, управління ресурсами, поствоєнне відновлення, публічна влада.*

Постановка проблеми. Корупція залишається однією з найгостріших загроз для суспільства, набуваючи критичного значення в періоди поствоєнного відновлення. Історичний досвід свідчить, що жодній державі не вдалося повністю викорінити це явище. Ба більше, у часи відбудови, коли країна отримує масштабні фінансові потоки та матеріальну допомогу, ризики лише зростають.

Навіть якщо жорсткі силові методи дозволяють тимчасово знизити рівень зловживань, з часом

© Бережний О. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

з'являються нові, більш витончені схеми розподілу ресурсів. Головна небезпека полягає в тому, що корупційні мережі формуються безпосередньо всередині системи державного управління. У поствоєнний період це виводить корупцію на вищий рівень організації: вона миттєво пристосовується до нових інструментів контролю, створює досконаліші внутрішні зв'язки та блокує зовнішній аудит, намагаючись монополізувати управління дефіцитними ресурсами держави. Вище визначене актуалізує вибір теми дослідження та потребує більш детальнішого аналізу цього явища в контексті поствоєнного управління ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У післявоєнний період корупція набуває особливо складного та багатовимірного характеру, охоплюючи всі рівні публічної влади, починаючи від фінансів і закінчуючи розподілом матеріальних ресурсів, реалізацією масштабних інфраструктурних проєктів та наданням адміністративних послуг населенню. Саме тому мінімізація цих ризиків перебуває у фокусі уваги багатьох сучасних дослідників.

Зокрема, О. Бондаренко та О. Тимошенко в своїх дослідженнях розглядають питання раціонального розподілу фінансових ресурсів, наголошуючи, що даний розподіл виступає базовим чинником забезпечення довгострокового розвитку. Будь-які прояви корупції в процесі відновлення країни руйнують як її внутрішній баланс, так і міжнародний імідж [1, с. 114]. А. Гарбінський-Руденко та М. Глух розглядають корупцію як деструктивне соціально-правове явище, що підриває принципи верховенства права, справедливості та прозорості, створюючи неформальні канали впливу на процес ухвалення рішень [2, с. 52]. А Боголєпова А. та Ковтун О. наголошують, що у післявоєнний період державні інституції стикаються з подвійним викликом – необхідністю діяти швидко та одночасно забезпечувати високий рівень прозорості. В умовах, коли пріоритет надається оперативному прийняттю управлінських рішень, механізми контролю часто послаблюються, що створює сприятливий ґрунт для зловживань [3, с. 252].

Разом з тим, незважаючи на науковий доробок, питання корупції у контексті поствоєнного управління ресурсами ще недостатньо досліджено, що вимагає глибокого теоретичного осмислення та всебічного аналізу специфіки цих процесів.

Постановка завдання. Мета – проаналізувати сутність та специфіку корупції у контексті поствоєнного управління ресурсами та визначити характер її впливу на публічне управління.

Виклад основного матеріалу. Для проведення аналізу змісту цього негативного явища варто визначити що саме являє собою корупція.

Етимологія терміна «корупція» (від латинського *corrumpere* – «псування», «розбещення») максимально точно описує ризики відбудови. Це справжня соціальна корозія, яка роз'їдає інститути державної влади саме тоді, коли вони мають ефективно та прозоро спрямовувати ресурси на реконструкцію.

Великий тлумачний словник сучасної української мови визначає корупцію як «пряме використання посадовою особою свого службового становища з метою особистого збагачення та підкупність, продажність урядовців і громадських діячів» [4, с. 258].

У вітчизняній науковій літературі корупцію трактують як різновид зловживання владними повноваженнями через підкуп службових осіб [5, с. 308]. Водночас у деяких енциклопедіях її класифікують безпосередньо як злочинне діяння, що полягає в умисному використанні посадового становища задля власної наживи.

Корупція – це комплексне поняття, яке охоплює сукупність взаємопов'язаних правопорушень: кримінально-правових; адміністративно-правових; дисциплінарних. І вже цей факт пояснює наявність розмаїття визначень корупції різними авторами і проблеми з формулюванням загального, єдиного визначення цього явища [6]. Тобто, зважаючи на дискусію, яка точиться навколо тлумачення дефініції корупції, деякі науковці не бачать єдності та згоди у формуванні жодної дефініції [7]. Відсутність єдиного дескриптивного підходу до корупції, її елементної бази та сфер існування в суспільстві дезорієнтує дослідників, що неминуче веде до теоретико-методологічних помилок.

Аналіз міжнародних підходів до формування понятійно-категоріального апарату у сфері протидії корупції засвідчив, що відповідна термінологія еволюціонувала та концептуально оформлювалася протягом 70–90-х років XX століття. Аналіз наукових джерел свідчить, що закладений наприкінці XX століття міжнародний базис протидії корупції має пряму проєкцію на сучасні виклики розподілу ресурсів під час відбудови.

Так, у Резолюції VIII Конгресу ООН (1990 р.) «Практичні методи боротьби з корупцією» у розділі «Корупція в державному управлінні» констатовано: деструктивні прояви в державній адміністрації мають глобальний характер, а їхній згубний вплив відчувається в усьому світі [8]. У контексті

поствоєнного періоду ця теза набуває особливої ваги, оскільки системні збої в держуправлінні здатні заблокувати реалізацію національних стратегій відновлення та дискредитувати країну перед світовою спільнотою.

Важливим кроком до уніфікації категоріального апарату став Кодекс поведінки посадових осіб з підтримання правопорядку, затверджений Генеральною Асамблеєю ООН. У ньому корупційні діяння трактуються як «скоєння або нескоєння якої-небудь дії при виконанні обов'язків або пов'язаної з ними, що супроводжується вимаганням чи прийняттям подарунків, обіцянок чи стимулів, або їх незаконне отримання» [9, с. 22]. У процесах поствоєнного управління ресурсами цей підхід дозволяє ідентифікувати корупцію як будь-яку умисну бездіяльність чиновників (наприклад, затягування погодження проєктів відбудови) з метою отримання неправомірної вигоди.

Концептуальним підсумком раннього етапу міжнародної кодифікації терміну «корупція» став Довідковий документ ООН щодо міжнародної боротьби з корупцією, де корупція дефініюється як «зловживання державною владою для одержання вигоди в особистих цілях». Це поняття включає в себе хабарництво (винагорода як спокуса особи з позиції боргу), непотизм (заміщення по блату дохідних або вигідних посад родичами або «своїми людьми») і незаконне привласнення публічних коштів для приватного використання [7].

Запропонована в документі класифікація форм корупції є максимально релевантною для аналізу поствоєнних ризиків:

– Хабарництво (як спокуса особи з позиції боргу) трансформується у плату за пріоритетний доступ до дефіцитних матеріальних благ;

– Непотизм (кумівство та призначення на вигідні посади родичів чи «своїх людей») блокує прихід професійних менеджерів до управління фондами відбудови, заміщуючи їх лояльними фігурантами корупційних мереж;

– Незаконне привласнення публічних коштів для приватного використання стає прямою загрозою для цільового освоєння фінансової та гуманітарної допомоги, що виділяється міжнародними донорами на реконструкцію держави.

Робоче визначення міждисциплінарної групи щодо корупції Ради Європи дає більш широке тлумачення корупції. Так, за визначенням Ради Європи, корупція являє собою хабарництво і будь-яку іншу поведінку осіб, яким доручено виконання певних обов'язків у державному чи приватному секторі, що веде до порушення обов'язків, покладених на них за статусом державної посадової особи, приватного співробітника, незалежного агента, і має метою одержання будь-яких незаконних вигод для себе та інших [10].

У цілому міжнародно-правові визначення корупції (що використовуються в документах ООН та РЄ), трактують це явище таким чином: «корупція – це зловживання владою або поняттям довіри заради персональних привілеїв чи на користь привілеїв іншій особі або групі осіб, до яких спостерігається відношення лояльності» [11]. Згідно з наведеною дефініцією, межі корупції значно розширюються, виходячи за рамки класичного хабарництва чи підкупу, поширюючи її на непотизм та будь-які прояви протиправного використання публічних фінансів і матеріальних ресурсів в особистих інтересах. У контексті поствоєнного відновлення вона охоплює такі деструктивні явища, як непотизм та різноманітні форми нелегального відчуження публічних ресурсів і фондів відбудови задля приватного збагачення.

Свідченням еволюції наукових і практичних підходів є досвід Незалежної комісії проти корупції (Independent Commission Against Corrupti (ICAC)), яка виводить корупцію за вузькі межі хабарництва. Організація кваліфікує цілий спектр службових зловживань як диференційовані «випадки корупції». При цьому термін «корупція» стає чисто номінальним і вживається для позначення конкретних протиправних дій, пов'язаних з використанням суспільних ресурсів (у тому числі й влади) для досягнення індивідуальних цілей [12].

У контексті поствоєнного відновлення це означає, що будь-яка деструктивна дія чиновника під час розподілу ресурсів розглядається як окремий «випадок корупції», навіть якщо вона не супроводжується класичним фактом хабарництва чи підкупу.

Корупцію вивчають одразу кілька різних наук, і кожна з них досліджує це явище за допомогою власних методів та власного підходу.

Політологічний підхід розглядає корупцію як системну дисфункцію влади, за якої державні інститути використовуються для приватної чи групової вигоди замість суспільного блага. «Політична корупція розуміється як нелегітимне використання учасниками політичного процесу і носіями публічної влади їх можливостей і повноважень з метою отримання особистих чи групових вигод, відомих як «рента». При цьому «рента» може мати будь-який характер – від безпосередньо матеріального до символічного (влада заради влади, соціального престижу і т.п.), а механізми використання

повноважень (можливостей) можуть набувати протиправних форм» [13]. У цьому контексті корупція є не просто кримінальним злочином, а чинником руйнації політичної легітимності та деформації державних рішень.

Управлінський (або державно-управлінський) підхід розглядає корупцію як дисфункцію системи публічного управління та особливу форму деформації владних відносин, за якої службові повноваження протиправно обмінюються на особисту чи групову вигоду, що руйнує ефективність і довіру до державних інституцій. «Корупція в системі публічного управління є вже глибоко вкоріненим явищем, котре підриває легітимність влади, знижує ефективність управлінських рішень, провокує зловживання публічними ресурсами та зменшує довіру громадян до державних інституцій» [2].

«Корупція в публічно-управлінській діяльності в Україні проявляється в тому, що вона як «державна злоякісність» сприяє поширенню негативних внутрішніх і зовнішніх впливів; блокує економічне зростання, збільшує розрив в системі сплати податків; призводить до зниження соціальних витрат та їх ефективності; змінює структуру соціального капіталу; посилює бідність та нерівність доходів; негативно впливає на всю систему публічного управління; дискредитує владні структури, підриває довіру до них; нівелює демократичні цінності; знецінює демократичні засади функціонування державного апарату та управління суспільством; порушує принцип верховенства права; перешкоджає здійсненню конституційних повноважень органів державної влади та місцевого самоврядування; підриває довіру громадськості до владних структур; живить організовану злочинність, насамперед економічну, стає неодмінною умовою її існування; ускладнює відносини з іншими державами і всією міжнародною спільнотою; унеможливлює надання іноземної допомоги» – наголошує автор накового дослідження «Вплив корупції на систему публічного управління в Україні» [14].

Тобто управлінський підхід вбачає коріння проблеми у вадах функціонування адміністративного апарату та шукає шляхи оптимізації менеджменту.

Економічний підхід: аналізує взаємодетермінацію корупції та тіньової економіки, де фінансові зловживання водночас виступають і наслідком, і каталізатором економічного занепаду. «Корупція формує неформальний «тіньовий рівень», який викривляє функціональний розподіл, підміняючи офіційні процедури неформальними каналами впливу. Її поширення корелює з бюрократичним перевантаженням і дублюванням повноважень» наголошує автор роботи [15].

Соціологічний підхід: фокусується на кризі соціально-культурного розвитку та девальвації моральних цінностей у суспільстві. Як пише В. Трепак корупція – «це соціальне, системне явище, що полягає у неправомірному використанні особами, які мають владні чи управлінські повноваження, власного становища, статусу, авторитету в особистих або корпоративних інтересах, що призводить до розкладання, деградації влади та соціального управління» [16, с. 185].

Юридичний підхід: розглядає це явище як протиправне відхилення від нормативних стандартів, намагаючись через правові реформи усунути будь-які передумови для такої поведінки, що підтверджується законодавчими актами та міжнародними юридичними документами, зокрема Закон України «Про запобігання корупції»: «Корупція – використання особою, зазначеною у частині першій статті 3 цього Закону (суб'єкти, на яких поширюється дія цього Закону), наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки/пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка/пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у частині першій статті 3 цього Закону, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей» [17].

На основі проведеного наукового аналізу автором роботи на рис. 1 представлено наслідки корупції на макрорівні.

Проведений аналіз дослідження корупції в контексті міждисциплінарного підходу дав можливість визначити, що вивчення корупції потребує об'єднання зусиль різних наук, де кожна застосовує власні методи аналізу. У контексті постворенного управління ресурсами це особливо помітно: економіка прораховує збитки від втрати фондів відбудови, правознавство шукає шляхи вдосконалення антикорупційного законодавства, а державне управління розробляє прозорі процедури розподілу матеріальної допомоги.

Також нами встановлено, що у середовищі українських правознавців та практиків досі немає єдиного визначення явища під назвою «корупція», проте в контексті постворенного управління ресурсами можно виділити ключові складники через які корупція набуває специфічних проявів це:

– Підкуп-продажність посадовців – перетворюється на інструмент нелегального викупу або пріоритетного доступу бізнесу до обмежених державних ресурсів, фондів відновлення та гуманітарної допомоги.

– Зловживання владою в особистих чи корпоративних інтересах – проявляється у викривленні пріоритетів відбудови, коли ресурси спрямовуються не на критичні потреби громад, а на проєкти, вигідні конкретній групі осіб.

– Використання статусу та авторитету посади – стає способом монополізації контролю над фінансовими потоками та розподілом майна, що фактично позбавляє суспільство та міжнародних донорів можливості здійснювати прозорий аудит.

В умовах поствоєнного відновлення корупція детермінується дефіцитом матеріальних благ, непрозорістю розподілу міжнародної допомоги та послабленням інституційного контролю, що в сукупності зумовлює низку руйнівних наслідків для держави та суспільства. Наслідки корупції для публічного управління в контексті поствоєнного управління ресурсами наведено на рис. 2.

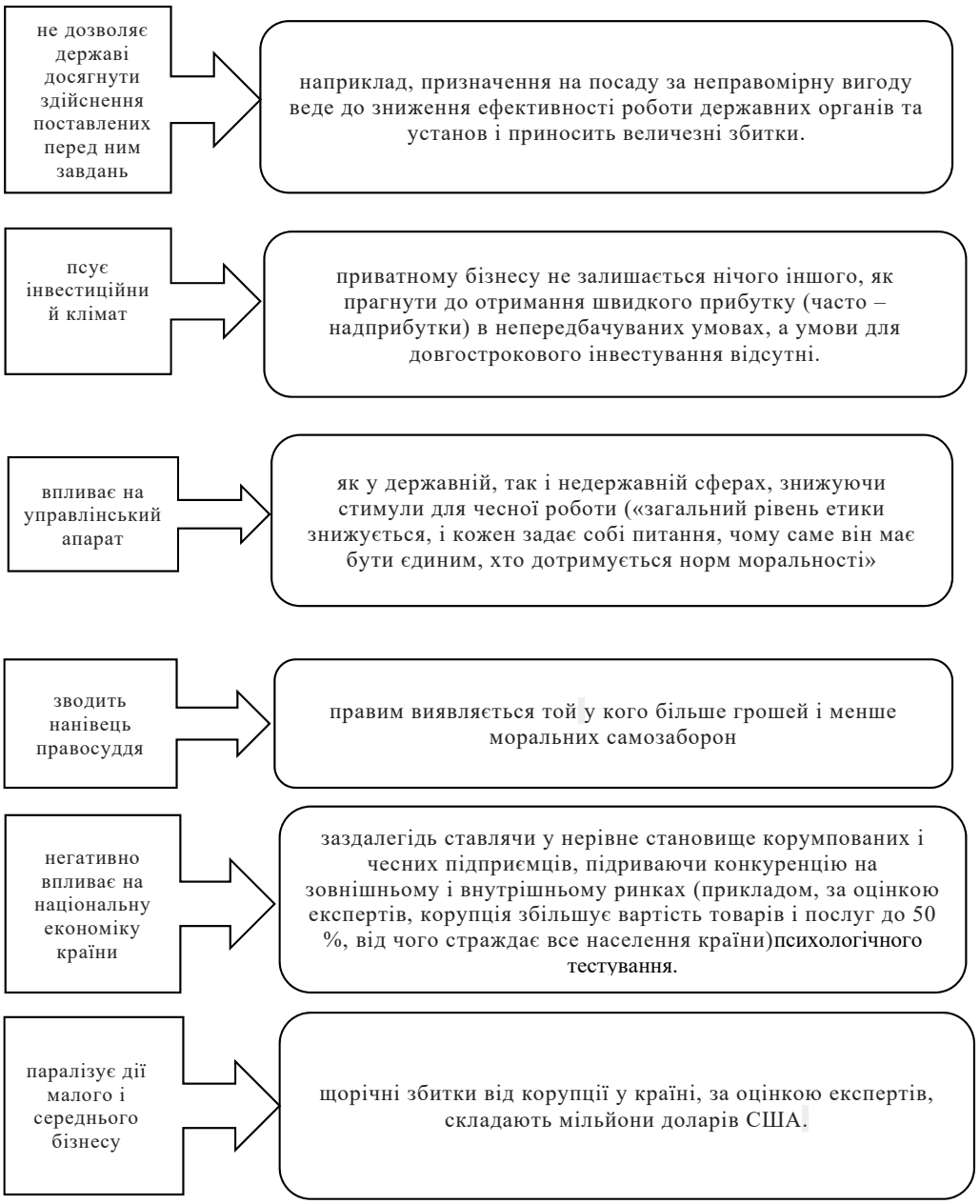

Рис. 1. Наслідки корупції на макрорівні

Джерело: розроблено автором за джерелами [7–17].

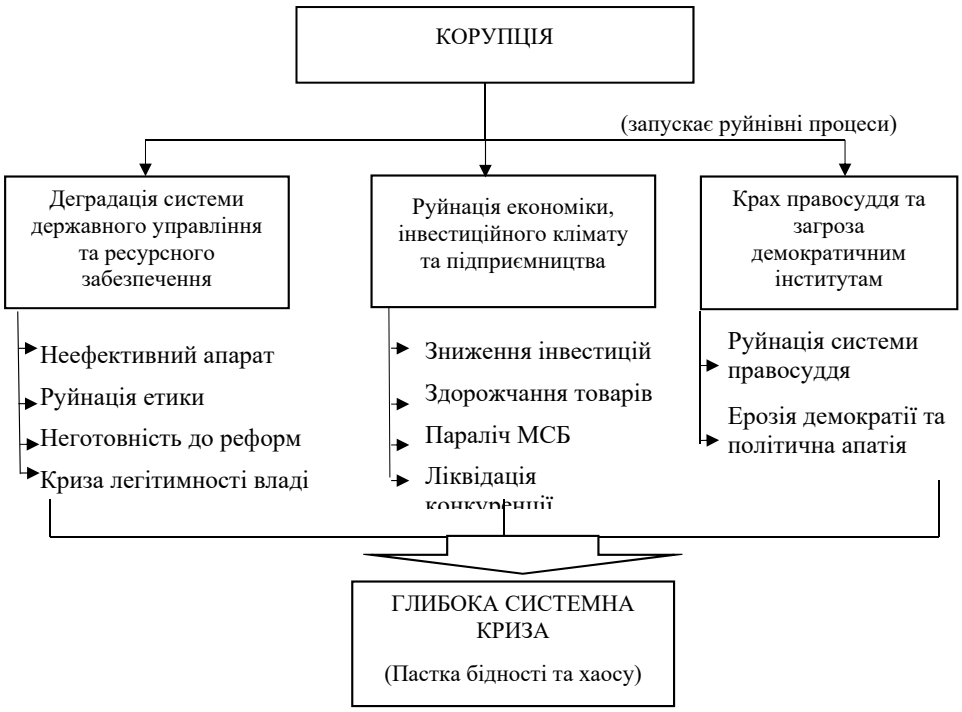

Рис. 2. Наслідки корупції для публічного управління в контексті поствоєнного управління ресурсами

Джерело: розроблено автором

1. Деградація системи державного управління та ресурсного забезпечення:

– Блокування стратегічних цілей відбудови (корупція унеможливлює реалізацію комплексних планів відновлення). Призначення на посади (за неправомірну вигоду) в органи управління непрофесійних кадрів приводить, що катастрофічно знижує ефективність розподілу ресурсів і завдає державі багатомільйонних збитків саме тоді, коли кожна копійка має значення.

– Здорожчання та неефективність держапарату: Корупційні зловживання роздувають витрати на утримання управлінського персоналу. Будь-яке хабарництво та «відкати» в кінцевому підсумку лягають на платників податків. Громадяни та бізнес змушені переплачувати за базові державні послуги чи дозволи в кілька разів дорожче за їхню реальну вартість.

– Руйнація професійної етики та мотивації: Непотизм і хабарництво демотивують чесних службовців як у державному, так і в приватному секторах. Загальний рівень етики стрімко падає. У персоналу зникають стимули для прозорої роботи, оскільки виникає руйнівне для суспільства питання: *«Чому саме я маю залишатися єдиним, хто дотримується моральних і правових норм?»*.

– Психологічна неготовність до реформ: Корумповані чиновники на ментальному рівні не здатні підпорядкувати власні фінансові інтереси довгостроковим цілям процвітання країни. У поствоєнний період це виливається в саботаж будь-яких реформ, спрямованих на посилення прозорості чи діджиталізації (наприклад, систем електронних закупівель).

– Криза легітимності влади: Корупція у вищих ешелонах влади, стаючи публічною, миттєво підриває довіру громадян та міжнародних партнерів. Це ставить під сумнів легітимність державних інститутів, що є смертельною загрозою для країни, яка намагається стабілізувати внутрішню ситуацію після війни.

2. Руйнація економіки, інвестиційного клімату та підприємництва

– Знищення довгострокового інвестування: Тотальна корупція спотворює інвестиційний ландшафт. В умовах високої непередбачуваності приватний капітал відмовляється від капіталомістких довгострокових проєктів (таких як будівництво заводів чи відновлення інфраструктури). Бізнес переходить у режим виживання, фокусуючись виключно на отриманні швидкого надприбутку.

– Штучне здорожчання товарів і послуг: Корупційна рента стає додатковим нелегальним податком на національну економіку. За оцінками експертів, вона здатна збільшити фінальну вартість критично важливих товарів, робіт і послуг для

відбудови до 50%, що напряму збіднює і без того постраждале населення.

– Параліч малого та середнього бізнесу (МСБ): МСБ є найбільш вразливим до корупційного тиску. Мільйонні збитки від вимагання хабарів і адміністративних бар'єрів паралізують роботу підприємців. Це позбавляє поствоєнну економіку її головного драйвера гнучкості та створення нових робочих місць.

– Ліквідація ринкової конкуренції: Корупція створює нерівні правила гри. Чесні підприємці заздалегідь програють тим, хто використовує адмінресурс та підкуп. Це повністю знищує здорову конкуренцію як на внутрішньому ринку відновлення, так і на зовнішньому, закриваючи країні шлях до світових торгових ланцюгів.

3. Крах правосуддя та загроза демократичним інститутам

– Руйнація системи правосуддя: Корупція перетворює судову систему на комерційний ринок. Правосуддя нівелюється, адже в судах перемагає не закон, а сторона з більшим фінансовим ресурсом і повною відсутністю моральних обмежень. Це унеможливлює захист прав власності, прав інвесторів та прав постраждалих від війни громадян.

– Ерозія демократії та політична апатія: Коли суспільство бачить, що доступ до ресурсів і влади купується, воно втрачає моральні стимули до участі у політичному житті. Населення масово ігнорує вибори, вважаючи їхні результати наперед визначеними олігархічними чи корупційними змовами. Це веде до консервації корумпованих еліт та остаточної втрати демократичного вектора розвитку.

Ці деструктивні процеси не є ізольованими – вони діють як чітко налагоджений механізм. Суть якого найкраще розкривається через триланкову схему взаємодеструкції: Управління → Економіка → Правосуддя, де криза в одній сфері автоматично запускає колапс у наступній. Тобто, корупція діє за принципом «доміно»: деградація управління руйнує економіку, що в результаті призводить до краху правосуддя та демократії.

Висновки. Підсумовуючи вище викладене, за результатами теоретичного аналізу корупції в контексті поствоєнного управління ресурсами зроблено такі висновки:

1. Аналіз міжнародних підходів до формування понятійно-категоріального апарату у сфері протидії корупції засвідчив, що відповідна термінологія концептуально оформлювалася протягом 70–90-х років XX століття. Водночас сучасні реалії поствоєнного відновлення вимагають нового розширення цих дефініцій, зокрема через інтеграцію до них специфічних критеріїв прозорості розподілу дефіцитних ресурсів та міжнародної допомоги.

2. Запропоновано авторське бачення корупції в контексті поствоєнного управління ресурсами під якою розуміється специфічна форма інституційної деформації державного апарату, що виявляється у системному зловживанні владою, посадовим статусом або авторитетом задля нелегітимного привласнення, розподілу чи перерозподілу дефіцитних матеріальних, фінансових (зокрема міжнародних донорських) та адміністративних ресурсів в особистих, корпоративних чи кланових інтересах, що призводить до зниження ефективності відбудови та підриву легітимності держави.

3. За умов повоєнного транзиту корупція в органах публічної влади може остаточно структуруватися у стійкий підривний неформальний інститут, унеможливлюючи ефективне та демократичне управління ресурсами.

Оскільки описана інституційна інерція та життєздатність неефективних організацій не є абстрактними процесами, вони безпосередньо опосередковані людським фактором. Макроінституційні пастки повноцінно функціонують лише тоді, коли вони легітимуються у свідомості конкретних посадовців. Це зумовлює об'єктивну необхідність зміщення фокусу дослідження з макрорівня інституцій на мікрорівень людської поведінки, що потребує детального вивчення глибинних психологічних та соціокультурних детермінант корупційної поведінки в органах публічної влади як ключового виклику для ефективного менеджменту післяконфліктних ресурсів, що потребує окремого наукового дослідження.

Список літератури:

1. Бондаренко О. С., Тимошенко О. О. Протидія корупції як необхідна умова ефективної післявоєнної реконструкції України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2024. Вип. 2. С. 113–120.

2. Гарбінська-Руденко А. В., Глух М. В. Поняття корупції в системи публічного управління: теоретико-правовий аспект. *Правова держава*. 2025. № 58. С. 50–60.

3. Боголєпова А., Ковтун О. Актуальні проблеми подолання корупції в умовах війни та у поствоєнний період. *Літопис Волині*. 2022. № 27. С. 251–256.

4. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. Київ ; Ірпінь : ВТФ «Перун», 2003. 1440 с.

5. Юридичний словник-довідник / за ред. Ю. С. Шемшученка. Київ : Феміна, 1996. 695 с.

6. Гошовська В. А. Політична корупція як об`єкт наукового дослідження. *Держава та регіони. Серія: Державне управління* : зб. наук. праць НАДУ при Президентові України. 2018. № 2 (62). С. 4–11.

7. Корупція, корупційна злочинність та антикорупційна політика в Україні : навч. матеріали. URL: https://arm.navs.edu.ua/books/prevention_of_corruption/info/lec1.html (дата звернення: 02.08.2026).

8. Боровик А. В., Супрунюк І. С. Резолюція VIII Конгресу ООН із запобігання злочинності від 07.09.1990 як один із основних міжнародно-правових актів визначення шляхів запобігання корупції. *Актуальні проблеми юридичної науки та практики в XXI столітті* : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. Рівне : Гельветика, 2021. С. 119–121.

9. Невмережицький Е. В. *Корупція в Україні: причини, наслідки, механізми протидії* : монографія. Київ : КНТ, 2008. 368 с.

10. Кримінальна конвенція про боротьбу з корупцією : Конвенція Ради Європи від 27.01.1999 р. № ETS 173. *Законодавство України* / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_101#Text (дата звернення: 02.08.2026).

11. Ahlenius I.-B. Ledare: Se upp med «affärer» och «gräddfiler»! *Dagens Nyheter*. 2004. 22 Dis.

12. Чубенко І. В. Генезис поняття корупції. *Бюлетень Міністерства юстиції України*. 2009. № 1 (87). С. 113–118.

13. Мисишин О. Запобігання політичній корупції в умовах повоєнної відбудови України. *Політичне життя*. 2023. URL: https://journals.maup.com.ua/index.php/political/article/view/2300/2782 (дата звернення: 02.09.2026).

14. Предко М. Вплив корупції на систему публічного управління в Україні. *Літопис Волині*. 2022. № 27. С. 262–267. DOI: https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.43

15. Лещенко А. Шляхи удосконалення системи запобігання корупції в державному та публічному управлінні України. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2025. Вип. 33. С. 282–291. DOI: https://doi.org/10.35432/tisb332025331766

16. Трепак В. М. Особливості дефініції поняття «корупція». *Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ*. 2015. № 4 (97). С. 181–196.

17. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII. *Законодавство України* / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#n25 (дата звернення: 06.08.2026).

Berezhnyi O. V. CORRUPTION IN THE CONTEXT OF POST-WAR RESOURCE MANAGEMENT AS A SYSTEMIC DEFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION

Problem statement. The social danger of corruption is critically increasing in times of large-scale social upheavals, among which post-war recovery is one of the most difficult stages. In this period of scarcity and active distribution of material goods, corrupt practices lead to complete disregard for the rule of law, turning resource management into a zone of arbitrariness of officials, on whom the entire population becomes dependent. The purpose of the article is to analyze the essence and specificity of corruption in the context of post-war resource management and to determine the nature of its impact on public administration. The object of the study is social relations that arise in the process of countering corruption in the public administration system in the conditions of post-war recovery. Methods used in the study: the theoretical and methodological basis of the study was the provisions of the general scientific methodology, a combination of general scientific and special methods of research, analysis and synthesis, historical-comparative and dialectical, monographic and logical, induction and deduction, which made it possible to consider a definitive-conceptual approach to understanding the essence of corruption in the coordinate system of post-war development. The hypothesis of the study was the assumption that corruption acts not as a set of individual offenses, but as a systemic deformation of public administration, which blocks the implementation of strategic goals of restoration. Presentation of the main material. An analysis of the content of the concept of «corruption» was carried out with the definition of international approaches to the formation of a conceptual and categorical apparatus in the field of combating corruption. An analysis of corruption research was carried out in the context of an interdisciplinary approach. The consequences of corruption at the macro level were determined and analyzed for public administration in the context of post-war resource management. The author's vision of corruption in the context of post-war resource management is proposed. Originality and practical significance of the study: The author's definitive

and conceptual approach to understanding the essence of corruption in the coordinate system of post-war development is substantiated. In contrast to existing approaches that mainly limit corruption to criminal law frameworks, the following definition is proposed: resource-centric, institutional, functional. Research conclusions. It is proven that under the conditions of post-war transit, corruption in public authorities can finally be structured into a stable subversive informal institution, making effective and democratic resource management impossible. Further research – The socio-psychological dimension of corruption in public administration and mechanisms of anti-corruption monitoring during post-war recovery are the scope of separate scientific studies.

Keywords: *corruption, public administration, resource management, post-war recovery, public authority.*

Дата першого надходження статті до видання: 10.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 351:316.77:355.01
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/02

Бікулов Д. Т.
https://orcid.org/0000-0001-9188-7310
Запорізький національний університет

МЕХАНІЗМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У ВОЄННИЙ ПЕРІОД

Статтю присвячено визначенню особливостей і механізмів інформаційного забезпечення стратегічних комунікацій у системі публічного управління в умовах воєнного стану. Обґрунтовано, що в цей період комунікаційна діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування відбувається під впливом комплексу безпекових, правових, організаційних і технологічних обмежень. Органи публічної влади мають своєчасно інформувати населення, підтримувати суспільну довіру та протидіяти дезінформації, одночасно забезпечуючи захист державної таємниці, службової інформації, персональних даних і відомостей, розголошення яких може завдати шкоди обороноздатності та національній безпеці України.

Розглянуто основні загрози стратегічним комунікаціям, серед яких інформаційно-психологічний вплив противника, розвідувальна діяльність, поширення дезінформації та маніпулятивних повідомлень, недостатня захищеність каналів зв'язку, неузгодженість позицій органів влади та неконтрольоване оприлюднення чутливої інформації. Зазначено, що надмірне обмеження відкритості також має негативні наслідки, оскільки утворює інформаційні прогалини, сприяє поширенню чуток і знижує рівень довіри громадян до державних інституцій.

Особливу увагу приділено публічній активності народних депутатів України, депутатів місцевих рад, посадових осіб органів публічної влади та громадських діячів. Їхні заяви, виступи, публікації в соціальних мережах і контакти з медіа здатні впливати на суспільні настрої, міжнародний імідж України та результати інформаційного протиборства. У зв'язку із цим доведено необхідність поєднання права на публічне висловлення позиції з відповідальністю за зміст, достовірність і можливі безпекові наслідки поширених повідомлень.

Запропоновано інституційно врегулювати комунікаційну активність депутатів усіх рівнів і посадових осіб шляхом запровадження єдиних принципів координації, перевірки та поширення інформації. Обґрунтовано доцільність розроблення Кодексу стратегічних комунікацій парламенту та органів публічної влади, який має визначати стандарти взаємодії з медіа і громадськістю, правила використання захищених каналів зв'язку, порядок реагування на дезінформацію, рівні відповідальності та критерії оцінювання комунікаційної діяльності. Реалізація запропонованих положень сприятиме узгодженості публічних повідомлень, зменшенню інформаційних ризиків і зміцненню довіри громадян до органів влади.

Ключові слова: *парламентаризм,, парламентські комунікації, інформаційне забезпечення, цифрові канали комунікації, публічне управління, органи публічної влади, воєнний стан, стратегічні комунікації, кодекс стратегічних комунікацій, урядові комунікації, інформаційна політика.*

Постановка проблеми. В умовах повномасштабної збройної агресії проти України стратегічні комунікації набули значення одного з ключових інструментів забезпечення стійкості держави, координації діяльності органів публічної влади та підтримання довіри суспільства. Своєчасне надання достовірної інформації дає змогу пояснювати громадянам зміст управлінських рішень, формувати спільне розуміння державних пріоритетів, протидіяти дезінформації та забезпечувати взаємодію між владою, населенням, медіа й інститутами громадянського суспільства. Водночас воєнний стан об'єктивно зумовлює обмеження доступу до окремих відомостей і потребує посилення контролю за інформацією, поширення якої може створити загрози національній безпеці.

Складність інформаційного забезпечення стратегічних комунікацій полягає в необхідності дотримання балансу між відкритістю публічного управління та захистом державної таємниці, служ-

© Бікулов Д. Т., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

бової інформації, персональних даних і відомостей про діяльність сил безпеки й оборони. Надмірна закритість органів влади призводить до виникнення інформаційного вакууму, поширення чуток і зниження суспільної довіри. Натомість несвоєчасне, неузгоджене або неконтрольоване оприлюднення інформації може бути використане противником для ведення розвідувальної діяльності, проведення інформаційно-психологічних операцій і коригування власних дій.

Окремою проблемою є недостатня захищеність окремих каналів комунікації, через які посадові особи та депутати обмінюються службовою інформацією або взаємодіють із громадськістю. Використання особистих електронних адрес, незахищених месенджерів і відкритих цифрових платформ збільшує ризики витоку, спотворення та несанкціонованого поширення відомостей. За таких обставин інформаційне забезпечення стратегічних комунікацій не може обмежуватися підготовкою офіційних повідомлень, а має охоплювати перевірку інформації, визначення рівнів доступу, захист каналів зв'язку, координацію між установами та постійний моніторинг інформаційного простору.

Особливої уваги потребує комунікаційна активність народних депутатів України, депутатів місцевих рад, посадових осіб органів державної влади та місцевого самоврядування, а також громадських діячів, які мають доступ до суспільно важливої або потенційно чутливої інформації. Їхні публічні заяви, виступи в медіа та повідомлення в соціальних мережах можуть не збігатися з офіційною позицією держави, містити неперевірені відомості або розкривати інформацію, корисну противнику. Водночас відсутність зрозумілих правил комунікації ускладнює визначення меж між свободою політичного висловлювання, демократичною підзвітністю та відповідальністю за можливі безпекові наслідки.

Чинне правове й організаційне регулювання не повною мірою забезпечує системну координацію комунікаційної діяльності органів публічної влади та депутатів усіх рівнів. Окремі правила інформаційної безпеки, доступу до інформації, захисту державної таємниці та взаємодії з медіа закріплені в різних нормативно-правових і внутрішньоорганізаційних документах, однак не утворюють єдиного механізму стратегічних комунікацій. Це зумовлює потребу у формуванні узгоджених стандартів підготовки, перевірки, захисту та поширення інформації, а також процедур реагування на дезінформаційні загрози.

Постановка завдання. Отже, актуальним науковим і практичним завданням є обґрунтування механізмів інформаційного забезпечення стратегічних комунікацій у публічному управлінні в умовах воєнного стану. Одним із напрямів розв'язання проблеми може стати розроблення Кодексу стратегічних комунікацій парламенту та органів публічної влади, який визначатиме єдині принципи комунікаційної діяльності, правила використання інформації, порядок міжвідомчої координації, стандарти взаємодії з громадськістю та медіа, а також відповідальність учасників комунікаційного процесу.

Мета – впорядкування та удосконалення підходів до комунікацій інститутів публічного управління на центральному та місцевому рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та прикладні аспекти стратегічних комунікацій досліджуються представниками наук із публічного управління, політології, соціальних комунікацій і національної безпеки. У наукових працях стратегічні комунікації розглядаються як скоординована діяльність, спрямована на формування та поширення узгоджених повідомлень, забезпечення взаємодії із цільовими аудиторіями й досягнення стратегічних цілей держави. Водночас дослідники наголошують, що ця категорія не обмежується інформуванням громадськості, а охоплює аналіз інформаційного середовища, стратегічне планування, міжвідомчу координацію, моніторинг суспільної реакції та оцінювання результативності комунікацій.

С. Г. Соловйов визначив спільні характеристики стратегічних комунікацій і публічного управління, звернувши увагу на їхню орієнтацію на досягнення суспільно значущих цілей, формування порядку денного, врахування інформаційного контексту та особливостей цільових аудиторій. Автор розглядає стратегічні комунікації як управлінську технологію, ефективне застосування якої потребує узгодженості дій і повідомлень суб'єктів публічної влади [1].

Д. В. Дубов досліджує проблеми концептуалізації та практичної реалізації стратегічних комунікацій, зокрема необхідність переходу від розрізнених інформаційних заходів до системного управління комунікаційними процесами [2]. У працях М. А. Ожевана розкрито сутність глобального протистояння стратегічних наративів і визначено пов'язані з ним виклики та ризики для України [3]. Є. Б. Тихомирова аналізує стратегічні комунікації як один із пріоритетних напрямів зовнішньої політики та безпеки, акцентуючи увагу на

взаємозв'язку публічної дипломатії, інформаційної політики та міжнародного позиціонування держави [4]. Зазначені дослідження сформували теоретичне підґрунтя для розуміння стратегічних комунікацій як комплексної діяльності, що поєднує управлінські, політичні, інформаційні та безпекові інструменти.

Особливості організації стратегічних комунікацій під час воєнного стану розглянуто Я. І. Макаровим. Дослідник зосередив увагу на діяльності Збройних Сил України та впливі нормативних і керівних документів на організацію комунікаційних процесів у воєнний період [5]. Важливість такого підходу полягає у врахуванні спеціального режиму роботи з інформацією, необхідності дотримання встановлених обмежень і координації діяльності комунікаційних підрозділів. Проте військова сфера має специфічну систему управління, тому відповідні положення не можуть бути автоматично перенесені на парламент, органи виконавчої влади та місцевого самоврядування.

Нормативне бачення інформаційних загроз відображене у Стратегії інформаційної безпеки України. У документі визначено такі загрози, як дезінформаційні кампанії, деструктивна пропаганда, інформаційні операції, несанкціоноване поширення та порушення цілісності інформації з обмеженим доступом [6]. Водночас нормативне регулювання переважно встановлює загальні цілі та напрями державної політики, але не формує цілісної системи правил комунікаційної поведінки депутатів і посадових осіб у цифровому інформаційному середовищі.

У документах НАТО інформаційні загрози розглядаються як навмисна, скоординована та маніпулятивна діяльність державних і недержавних суб'єктів, здатна негативно впливати на демократичні інституції, суспільну стійкість і довіру громадян. Запропонований НАТО підхід передбачає постійний моніторинг інформаційного середовища, аналіз поведінки ворожих суб'єктів, міжінституційну координацію, раннє попередження та оцінювання результатів комунікаційного реагування [7]. Важливим положенням цього підходу є необхідність поєднання протидії інформаційним загрозам із дотриманням свободи вираження поглядів, демократичних принципів і верховенства права.

Значний внесок у дослідження культури парламентаризму, парламентської відкритості та взаємодії представницьких органів із громадянами зробили іноземні науковці. Д. Бітем визначає основними характеристиками демократичного парламенту його представницький характер, прозорість, доступність, підзвітність та ефективність. На думку дослідника, культура парламентаризму виявляється не лише в дотриманні встановлених процедур, а й у здатності парламенту пояснювати свої рішення, забезпечувати участь громадян і відповідати на суспільні запити [8].

Ф. Нортон досліджує двосторонній характер відносин між парламентом і громадянами. Він доводить, що парламентська комунікація має охоплювати як участь виборців, громадських організацій і груп інтересів у законодавчому процесі, так і систематичне інформування суспільства про діяльність представницького органу [9]. В іншій праці науковець звертає увагу на те, що підвищення інституційної ефективності парламенту не обов'язково спричиняє автоматичне зростання суспільної довіри. Вирішальне значення мають поведінка парламентарів, узгодженість публічних повідомлень і спроможність парламенту колективно реагувати на комунікаційні кризи [10].

К. Лестон-Бандейра та Д. Бендер проаналізували використання соціальних мереж парламентськими інституціями й установили, що цифрові платформи переважно застосовуються для одностороннього повідомлення про парламентську діяльність, тоді як можливості повноцінного діалогу з громадянами використовуються обмежено [11]. У подальших дослідженнях К. Лестон-Бандейра обґрунтувала зв'язок парламентської комунікації із символічним представництвом і суспільною легітимністю парламенту [12]. Це означає, що інформаційна діяльність представницького органу має не лише передавати відомості, а й формувати у громадян розуміння ролі парламенту, його процедур і суспільного призначення.

А. Девіс розглядає парламент як особливу публічну комунікаційну сферу, у межах якої взаємодіють політики, посадові особи та представники медіа. Дослідник наголошує, що якість парламентської комунікації залежить від доступності інформації, аргументованості дискусії та можливості різних учасників впливати на формування порядку денного [13]. Ксіудянь Дай і Ф. Нортон, досліджуючи цифрову комунікацію європейських парламентів, звернули увагу на етичні проблеми використання інтернету, зокрема достовірність повідомлень, відповідальність парламентарів і співвідношення відкритості з інституційними обмеженнями [14].

Таким чином, міжнародні дослідження підтверджують, що культура парламентаризму безпосередньо пов'язана з якістю стратегічних кому-

нікацій. В умовах воєнного стану відкритість парламенту та право громадян на інформацію мають поєднуватися із захистом чутливих відомостей, координацією офіційних повідомлень і персональною відповідальністю парламентарів.

Проведений аналіз показав, що наявні дослідження достатньо ґрунтовно висвітлюють сутність стратегічних комунікацій, інформаційне протиборство, формування державних наративів, парламентську відкритість і комунікаційну діяльність сектору безпеки й оборони. Водночас недостатньо дослідженими залишаються механізми інформаційного забезпечення комунікаційної діяльності парламенту, органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану. Подальшого опрацювання потребують питання визначення рівнів доступу до інформації, використання захищених каналів зв'язку, попередньої перевірки публічних повідомлень, координації позицій різних органів влади та відповідальності депутатів і посадових осіб за розголошення чутливих відомостей. Це обумовлює необхідність розроблення єдиних інституційних правил і Кодексу стратегічних комунікацій парламенту та органів публічної влади.

Виклад основного матеріалу. Стратегічні комунікації у публічному управлінні доцільно розглядати як систему узгоджених дій, повідомлень, інформаційних каналів і процедур зворотного зв'язку, спрямованих на досягнення визначених державою цілей. У воєнний період така система має забезпечувати не лише інформування громадян, а й стійкість державних інституцій, підтримання суспільної довіри, протидію ворожому інформаційному впливу та недопущення поширення відомостей, які можуть бути використані противником.

Особливе місце в цій системі належить парламенту й депутатам місцевих рад. Значна частина депутатів отримує представницькі мандати за виборчими списками політичних партій. Водночас чинний склад Верховної Ради України був сформований у 2019 році за змішаною виборчою системою: частину народних депутатів обрано за партійними списками, а частину – в одномандатних виборчих округах [17]. На місцевому рівні порядок обрання депутатів залежить від виду та чисельності відповідної територіальної громади, однак партії та їхні місцеві організації також відіграють визначальну роль у висуванні кандидатів і формуванні представницьких органів.

Отримання мандата за партійним списком означає, що депутат входить до представницького органу не лише як окрема публічна особа, а і як представник певної політичної сили, її програми та задекларованих перед виборцями зобов'язань. Відповідно, його комунікаційна діяльність має враховувати позицію партії або фракції, інтереси виборців, загальнодержавні пріоритети та вимоги національної безпеки. Це не виключає права депутата на власну позицію, однак передбачає відповідальне співвідношення особистого висловлювання з інституційною роллю, яку він виконує.

У практичній діяльності після набуття депутатського мандата окремі політики поступово дистанціюються від партійних програм і колективної відповідальності, формуючи власний інформаційний порядок денний. Соціальні мережі суттєво розширили можливості прямого спілкування депутатів із громадянами, дали змогу оперативно повідомляти про результати роботи, пояснювати законодавчі рішення й отримувати зворотний зв'язок. Водночас цифрові платформи створили умови для персоналізації політики, змагання за увагу аудиторії та перетворення парламентської діяльності на складову особистого медійного бренду.

Додатковим чинником є можливість монетизації цифрового контенту. Алгоритми соціальних мереж заохочують регулярне створення повідомлень, здатних викликати сильну емоційну реакцію, дискусії та значну кількість переглядів. За таких умов у депутата або посадової особи може виникнути суперечність між потребою відповідально й виважено інформувати суспільство та прагненням збільшити власну аудиторію. Емоційні заяви, конфліктні інтерпретації, передчасне оприлюднення неперевіреної інформації або критика без належного обґрунтування нерідко забезпечують більше охоплення, ніж змістовне пояснення складних управлінських рішень.

Окремої уваги потребує використання Telegram представниками парламенту, виконавчої влади, військових адміністрацій і політичного середовища. Проведений аналіз відкритих даних свідчить, що персональні та пов'язані з посадовими особами канали можуть мати аудиторію в сотні тисяч користувачів. Зокрема, Telegram-канал народного депутата України Олексія Гончаренка налічував близько 214 тис. підписників, канал Віталія Кіма – близько 294 тис., канал Михайла Федорова – близько 226 тис., а канал Антона Геращенка – близько 318 тис. підписників. Такі канали депутати чиновники створюють під час перебування на високих посадах чи у відповідному статусі, та із закінченням не зупиняють медійну активність.

Саме Телеграм є найбільш популярним засобом комунікації серед аудиторії, найманш захищеним та найменш контролюємим.

Отже, кожен із зазначених інформаційних ресурсів значно перевищує визначений для дослідження орієнтир у 50 тис. користувачів і за масштабом охоплення фактично виконує функції самостійного засобу масової комунікації.

Наведені показники дають підстави стверджувати, що комунікаційна активність окремого політика або посадової особи може бути співмірною з інформаційним впливом загальнонаціонального медіа. Водночас такі канали переважно управляються без традиційної редакційної структури, системи внутрішньої перевірки матеріалів і чіткого розмежування між офіційною, політичною та особистою комунікацією. У результаті швидкість і масштаб поширення повідомлень можуть значно перевищувати можливості органів влади щодо їх перевірки, уточнення або спростування.

Telegram-канали з багатотисячною аудиторією є ефективним інструментом оперативного інформування населення про повітряні тривоги, евакуаційні заходи, наслідки ворожих атак, рішення органів влади й надання допомоги громадянам. Проте вони одночасно формують зону підвищеного інформаційного ризику. Помилкове, передчасне або недостатньо виважене повідомлення здатне протягом короткого часу охопити сотні тисяч користувачів, бути скопійованим іншими каналами та медіа, а також потрапити до інформаційних ресурсів противника.

Правовий та організаційний статус персональних каналів посадових осіб часто залишається недостатньо визначеним. Не завжди зрозуміло, чи публікується повідомлення як офіційна позиція відповідного органу влади, позиція політичної партії або фракції чи як особиста думка депутата або посадової особи. Змішування приватної, політичної та службової комунікації ускладнює визначення відповідальності за достовірність поширених відомостей і створює можливості для маніпулятивного тлумачення повідомлень.

Цей процес не можна оцінювати виключно негативно, оскільки особиста комунікаційна активність депутатів є важливою складовою демократичної підзвітності. Проблема виникає тоді, коли прагнення до публічності витісняє виконання представницьких функцій, а інформаційна активність починає обслуговувати переважно особисті політичні або комерційні інтереси. У такому разі депутат використовує інституційний статус, доступ до інформації та парламентські майданчики для самопросування, не забезпечуючи належного зв'язку між інтересами виборців, діяльністю фракції та процесом прийняття рішень.

Для позначення такого явища пропонується використовувати поняття «парламентський комунікаційний егоїзм». Під ним слід розуміти модель поведінки, за якої депутат підпорядковує комунікаційну діяльність формуванню особистої популярності, навіть якщо обраний спосіб комунікації суперечить інтересам парламенту, політичної сили, суспільства або держави. Ознаками парламентського комунікаційного егоїзму є персоналізація колективних результатів, демонстративне дистанціювання від спільно ухвалених рішень, поширення неперевіреної інформації, використання конфліктної риторики та створення інформаційних приводів, не пов'язаних із виконанням депутатських обов'язків.

Таблиця 1

Аудиторія окремих Telegram-каналів представників політичного та публічно-управлінського середовища України

Представник	Статус у системі публічної комунікації	Telegram-канал	Кількість підписників, тис. осіб
Олексій Гончаренко	народний депутат України	«ГОНЧАРЕНКО»	214
Віталій Кім	представник регіонального публічного управління	«Vitalii KIM. Official»	294
Михайло Федоров	представник центральної виконавчої влади	«FEDOROV»	226
Антон Геращенко	політичний і громадський діяч	«Pravda Gerashchenko»	318

Примітка: кількість підписників зафіксовано станом на 13 лютого 2026 року. Показники Telegram-каналів є динамічними та можуть змінюватися.

Джерело: складено авторами за відкритими даними Telegram-каналів О. Гончаренка, В. Кіма, М. Федорова та А. Геращенка.

Ризики такої поведінки посилюються в умовах тривалої війни. Відповідно до статті 83 Конституції України, якщо строк повноважень Верховної Ради України закінчується під час дії воєнного або надзвичайного стану, її повноваження продовжуються до дня першого засідання першої сесії парламенту, обраного після скасування відповідного правового режиму [15]. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» забороняє проведення виборів Президента України, Верховної Ради України та органів місцевого самоврядування під час воєнного стану [16].

Отже, відсутність виборчої ротації в цей період є не політичним рішенням окремих суб'єктів, а наслідком установленого конституційно-правового режиму.

Водночас тривале функціонування представницьких органів без проведення чергових виборів створює специфічні інституційні ризики. Послаблюється безпосередній вплив виборчого циклу на поведінку депутатів, зменшується можливість оперативного оновлення представницького складу, а зв'язок між депутатами та виборцями може ставати менш інтенсивним. За відсутності належних внутрішніх механізмів підзвітності це може спричиняти професійне виснаження, формалізацію депутатської діяльності, зниження дисципліни та переважання особистих комунікаційних стратегій над інституційними.

Саме комунікація за таких умов стає одним із найслабших елементів парламентської діяльності. Депутат зберігає мандат і правовий статус, але може втрачати системний зв'язок із виборцями, місцевими громадами, професійними середовищами та громадськими організаціями. Одночасно зростає залежність від соціальних мереж як основного джерела оцінювання суспільної реакції. Проте цифрова аудиторія не завжди є репрезентативною, а популярність певної позиції в мережі не може автоматично розглядатися як підтвердження її відповідності суспільним інтересам.

Особливо небезпечним є поширення депутатами та посадовими особами інформації, яка прямо або опосередковано може бути використана противником. Ідеться про відомості щодо діяльності сил безпеки й оборони, стану критичної інфраструктури, місць і наслідків ворожих ударів, міжнародної допомоги, роботи державних органів, внутрішніх конфліктів і суспільних настроїв. Навіть якщо автор повідомлення не має наміру сприяти противнику, неперевірене або несвоєчасне оприлюднення відомостей може стати складовою ворожої інформаційної операції, використовуватися для розвідувальної діяльності, коригування повторних ударів, посилення панічних настроїв, дискредитації державних інституцій або поглиблення суспільних суперечностей.

Тому науково та юридично некоректно автоматично стверджувати, що критична заява депутата є свідомою «роботою на ворога». Наявність умислу та ознак правопорушення має встановлюватися уповноваженими органами відповідно до законодавства. Разом із тим комунікаційна необережність, прагнення до швидкого медійного ефекту та нехтування безпековими наслідками можуть об'єктивно сприяти досягненню інформаційних цілей противника. Це зумовлює потребу не в забороні політичної дискусії, а у формуванні зрозумілих стандартів відповідальної публічної поведінки.

Упорядкування комунікаційної діяльності депутатів не повинно перетворюватися на запровадження цензури або усунення політичного плюралізму. Демократичний парламент передбачає дискусію, критику діяльності уряду, представлення альтернативних позицій і здійснення парламентського контролю. Однак свобода політичного висловлювання має поєднуватися з перевіркою фактів, захистом інформації з обмеженим доступом, дотриманням етичних норм і розумінням можливих наслідків кожного публічного повідомлення.

Для розв'язання цієї проблеми доцільно сформувати добровільні, але інституційно підтримувані рамки стратегічних комунікацій. Їхнім основним документом може стати Кодекс стратегічних комунікацій парламенту та органів публічної влади. Кодекс не повинен замінювати законодавство або встановлювати політичну цензуру. Його призначення полягає у визначенні єдиних принципів, професійних стандартів і процедур, яких добровільно дотримуватимуться депутати, посадові особи та працівники комунікаційних підрозділів.

Такий Кодекс доцільно побудувати на принципах достовірності, своєчасності, відповідальності, узгодженості, безпеки, відкритості та поваги до політичного плюралізму. Він має передбачати:

– перевірку суспільно значущої інформації перед її оприлюдненням;

– недопущення розголошення державної таємниці, службової, оперативної та іншої інформації з обмеженим доступом;

– використання захищених каналів для передавання чутливих відомостей;

– координацію повідомлень із відповідальними державними органами під час кризових і воєнних подій;

– розмежування особистої позиції депутата, позиції політичної партії або фракції та офіційної позиції парламенту чи іншого органу влади;

– відмову від свідомого поширення неперевірених відомостей, панічної, дискримінаційної та деструктивної риторики;

– прозоре позначення рекламного, спонсорованого або монетизованого контенту;

– оперативне виправлення помилкової інформації та повідомлення аудиторії про внесені уточнення;

– проведення періодичного навчання депутатів, посадових осіб та адміністраторів цифрових ресурсів із питань інформаційної безпеки;

– створення механізмів професійної консультації перед оприлюдненням потенційно чутливих повідомлень.

Окремий розділ Кодексу має регулювати використання персональних та офіційних Telegram-каналів. Доцільно встановити вимоги щодо чіткого позначення статусу каналу, визначення відповідальних адміністраторів, багатофакторного захисту облікового запису, перевірки інформації перед публікацією, збереження журналу публікацій, погодження чутливих відомостей і розмежування офіційних та особистих повідомлень. Особливі обмеження мають застосовуватися до інформації про місця влучань, стан критичної інфраструктури, розташування військових підрозділів, результати бойової роботи та наслідки атак.

Важливо, щоб Кодекс діяв не лише на рівні Верховної Ради України, а й був адаптований для обласних, районних, міських, селищних і сільських рад, а також військових адміністрацій. Депутати місцевих рад і керівники військових адміністрацій мають доступ до суспільно важливої та потенційно чутливої інформації про функціонування критичної інфраструктури, проведення евакуаційних заходів, переміщення населення, забезпечення гуманітарною допомогою та ліквідацію наслідків ворожих атак. Тому інформаційні ризики на регіональному й місцевому рівнях можуть бути не менш значними, ніж на загальнодержавному.

Практична реалізація Кодексу може передбачати добровільне приєднання депутатів і посадових осіб, проведення регулярного навчання, створення консультативного підрозділу з питань стратегічних комунікацій та запровадження механізму професійного розгляду спірних ситуацій. Кодекс має передбачати не політичне покарання за висловлену позицію, а реагування на порушення встановлених процедур роботи з інформацією.

Якщо порушення не містить ознак правопорушення, відповідними заходами можуть бути оприлюднення уточнення, виправлення помилкового повідомлення, надання професійних рекомендацій або розгляд ситуації уповноваженим етичним органом. Якщо ж у діях особи_multilingual містяться ознаки адміністративного чи кримінального правопорушення, відповідні матеріали мають передаватися компетентним органам у порядку, передбаченому законодавством.

Стратегія парламенту та інших органів публічної влади у сфері комунікацій під час війни має ґрунтуватися на єдності суспільства, підтриманні державної стійкості та спільній протидії ворогу. Єдність при цьому не означає відсутності політичної дискусії, критики або альтернативних поглядів. Вона передбачає спільне розуміння пріоритетності захисту державного суверенітету, територіальної цілісності, життя громадян і демократичного конституційного ладу.

Таким чином, механізм інформаційного забезпечення стратегічних комунікацій у воєнний період має поєднувати нормативно-правове регулювання, інституційну координацію, захист інформації, використання безпечних каналів зв'язку, професійну підготовку, етичну саморегуляцію та постійний зворотний зв'язок із громадянами. Запровадження запропонованих правил сприятиме зменшенню проявів парламентського комунікаційного егоїзму, підвищенню відповідальності депутатів і посадових осіб, зниженню інформаційних ризиків та формуванню узгодженої моделі комунікації парламенту й органів публічної влади в умовах воєнного стану.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що інформаційне забезпечення стратегічних комунікацій у публічному управлінні під час воєнного стану має формуватися як цілісна система збирання, перевірки, захисту, координації та поширення інформації. Її функціонування повинно забезпечувати баланс між відкритістю органів публічної влади, правом громадян на одержання достовірної інформації та необхідністю захисту відомостей, розголошення яких може зашкодити національній безпеці й обороноздатності України.

Встановлено, що особливу роль у сучасному комунікаційному середовищі відіграють персональні цифрові ресурси депутатів, посадових осіб, керівників військових адміністрацій і громадсько-політичних діячів. Telegram-канали окремих представників публічної сфери мають сотні тисяч підписників, а тому за масштабом впливу фактично виконують функції самостійних засобів масової

комунікації. Водночас відсутність традиційного редакційного контролю, висока швидкість поширення повідомлень і недостатнє розмежування офіційної, політичної та особистої позиції створюють ризики оприлюднення неперевіреної або чутливої інформації.

Обґрунтовано, що під час тривалої відсутності виборчої ротації, обумовленої правовим режимом воєнного стану, можуть послаблюватися зв'язки між депутатами та виборцями й посилюватися персоналізація політичної комунікації. Одним із проявів цього процесу є парламентський комунікаційний егоїзм – підпорядкування інформаційної діяльності особистому медійному просуванню без належного врахування інтересів виборців, парламенту, політичної сили та держави. Особливо небезпечними є повідомлення, які навіть за відсутності умислу можуть використовуватися противником для розвідувальної діяльності, поширення паніки, дискредитації органів влади та поглиблення суспільних суперечностей.

Упорядкування комунікаційної діяльності не повинно призводити до обмеження політичного плюралізму, парламентського контролю або обґрунтованої критики діяльності органів влади. Необхідно регулювати не зміст політичної позиції, а процедури роботи з інформацією: перевірку відомостей, визначення рівнів доступу, використання захищених каналів зв'язку, розмежування офіційних та особистих повідомлень, погодження чутливої інформації й оперативне виправлення помилок.

Запропоновано розробити та запровадити Кодекс стратегічних комунікацій парламенту й органів публічної влади. Він має закріпити принципи достовірності, своєчасності, безпеки, узгодженості, відповідальності, відкритості та поваги до свободи вираження поглядів. Окремий розділ Кодексу доцільно присвятити використанню соціальних мереж і месенджерів депутатами та посадовими особами, передбачивши вимоги щодо статусу каналу, захисту облікових записів, перевірки повідомлень, визначення відповідальних адміністраторів і недопущення розголошення інформації з обмеженим доступом.

Практична реалізація запропонованого підходу потребує регулярного навчання депутатів і посадових осіб, створення консультативних підрозділів зі стратегічних комунікацій, проведення моніторингу інформаційного простору та запровадження механізмів професійного розгляду порушень. Такі механізми мають застосовуватися на рівні Верховної Ради України, органів виконавчої влади, місцевих рад і військових адміністрацій.

Отже, стратегія парламенту та органів публічної влади у воєнний період має ґрунтуватися на суспільній єдності, підтриманні стійкості державних інституцій і спільній протидії ворожому інформаційному впливу. Формування єдиних стандартів комунікаційної діяльності сприятиме зменшенню інформаційних ризиків, підвищенню відповідальності публічних осіб, зміцненню довіри громадян до державних інституцій та забезпеченню послідовної інформаційної політики України в умовах війни.

Список літератури:

1. Соловйов С. Г. Спільність характеристик стратегічних комунікацій та публічного управління. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 46–47. DOI: 10.33990/2070-4011.46/47.2016.176103.

2. Дубов Д. В. Стратегічні комунікації: проблеми концептуалізації та практичної реалізації. *Стратегічні пріоритети*. Серія «Політика». 2016. № 4 (41). С. 9–23. https://niss-priority.com/index.php/journal/article/view/111

3. Ожеван М. А. Глобальна війна стратегічних наративів: виклики та ризики для України. *Стратегічні пріоритети*. Серія «Політика». 2016. № 4 (41). С. 30–40.

4. Тихомирова Є. Б. Стратегічні комунікації як один із пріоритетів глобальної стратегії зовнішньої політики і безпеки. *Міжнародні відносини. Серія «Політичні науки»*. 2021. № 14.

5. Макаров Я. І. Організація стратегічних комунікацій Збройних Сил України в період воєнного стану. *Інформація та соціум*. 2023. С. 38–41. URL: https://jias.donnu.edu.ua/article/view/14587.

6. 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.

7. NATO's Approach to Counter Information Threats. Endorsed by Allied Defence Ministers on 18 October 2024. NATO. URL: https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2024/10/18/natos-approach-to-counter-information-threats.

8. Beetham D. *Parliament and Democracy in the Twenty-First Century: A Guide to Good Practice*. Geneva : Inter-Parliamentary Union, 2006. 215 p. URL: https://www.ipu.org/resources/publications/handbooks/2016-07/parliament-and-democracy-in-twenty-first-century-guide-good-practice.

9. Norton P. Parliament and Citizens in the United Kingdom. *The Journal of Legislative Studies*. 2012. Vol. 18, No. 3–4. P. 403–418. DOI: 10.1080/13572334.2012.706053.

10. Norton P. Speaking for Parliament. *Parliamentary Affairs*. 2017. Vol. 70, No. 2. P. 191–206. DOI: 10.1093/pa/gsw031.

11. Leston-Bandeira C., Bender D. How Deeply Are Parliaments Engaging on Social Media? *Information Polity*. 2013. Vol. 18, No. 4. DOI: 10.3233/IP-130316.

12. Leston-Bandeira C. Why Symbolic Representation Frames Parliamentary Public Engagement. *The British Journal of Politics and International Relations*. 2016. Vol. 18, No. 2. DOI: 10.1177/1369148115615029.

13. Davis A. Evaluating Communication in the British Parliamentary Public Sphere. *British Politics*. 2009. Vol. 11, No. 2. DOI: 10.1111/j.1467-856X.2008.00344.x.

14. Dai X., Norton P. (eds.). *The Internet and Parliamentary Democracy in Europe: A Comparative Study of the Ethics of Political Communication in the Digital Age*. London : Routledge, 2008. 168 p. URL: https://www.routledge.com/The-Internet-and-Parliamentary-Democracy-in-Europe-A-Comparative-Study-of-the-Ethics-of-Political-Communication-in-the-Digital-Age/Dai-Norton/p/book/9780415572224

Bikulov D. T. MECHANISMS OF INFORMATION SUPPORT FOR STRATEGIC COMMUNICATIONS WITHIN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM UNDER MARTIAL LAW

The article examines the specific features and mechanisms of information support for strategic communications within the public administration system under martial law. It is substantiated that, during this period, the communication activities of state authorities and local self-government bodies are influenced by a combination of security, legal, organizational, and technological restrictions. Public authorities must inform citizens in a timely manner, maintain public trust, and counter disinformation while protecting state secrets, official information, personal data, and other information whose disclosure may threaten Ukraine's defence capability and national security.

The main threats to strategic communications are considered, including the adversary's information and psychological influence, intelligence activities, the dissemination of disinformation and manipulative messages, insufficient protection of communication channels, inconsistencies between the positions of public authorities, and the uncontrolled disclosure of sensitive information. It is noted that excessive restrictions on information openness may also have negative consequences, as they create information gaps, contribute to the spread of rumours, and reduce public trust in state institutions.

Particular attention is paid to the public communication activities of Members of the Parliament of Ukraine, local council members, public officials, and civil society representatives. Their statements, speeches, social media publications, and contacts with the media may influence public sentiment, Ukraine's international image, and the outcomes of information confrontation. Therefore, the right to express a public position should be combined with responsibility for the content, reliability, and potential security consequences of disseminated messages.

The article proposes institutional regulation of the communication activities of elected representatives at all levels and public officials through the introduction of unified principles for coordinating, verifying, and disseminating information. The expediency of developing a Code of Strategic Communications for the Parliament and public authorities is substantiated. Such a document should establish standards for interaction with the media and the public, rules for using secure communication channels, procedures for responding to disinformation, levels of responsibility, and criteria for evaluating communication activities. The implementation of the proposed provisions will contribute to the consistency of public messages, the reduction of information risks, and the strengthening of citizens' trust in public authorities.

Keywords: *parliamentarism,, parliamentary communications, information support, digital communication channels, public administration, public authorities, martial law, strategic communications, Strategic Communications Code, government communications, information policy.*

Дата першого надходження статті до видання: 04.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 351.712:328.185(477)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/03

Богуславська С. І.
https://orcid.org/0000-0002-6834-9765
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Черевко О. В.
https://orcid.org/0009-0008-5120-2899
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Назаренко С. А.
https://orcid.org/0000-0003-3367-5875
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Зюзь С. В.
https://orcid.org/0009-0003-9122-1780
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

МІНІМІЗАЦІЯ КОРУПЦІЙНИХ РИЗИКІВ У ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЛЯХ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто мінімізацію корупційних ризиків у публічних закупівлях для відновлення критичної інфраструктури України як складник економічного врядування та національної безпеки. Мета дослідження – систематизувати ризики закупівельного циклу й обґрунтувати заходи їх мінімізації. Застосовано системний підхід, аналіз наукових та аналітичних джерел, узагальнення і структуризацію ризиків. Дослідження має теоретико-аналітичний характер.

Охарактеризовано ризики необґрунтованих потреб і очікуваної вартості, дискримінаційних вимог, конфлікту інтересів, непрозорого вибору постачальників, зловживань під час зміни договорів та неналежного контролю робіт. Розмежовано ризикові ознаки, процедурні порушення і доведені корупційні правопорушення. Запропоновано поєднання перевірки потреб та ціноутворення, розподілу повноважень, врегулювання конфлікту інтересів, ризик-орієнтованого моніторингу, внутрішнього контролю, незалежної перевірки якості й розвитку компетентності уповноважених осіб. Наголошено на простежуваності рішень та захисті чутливих даних про інфраструктуру. Практичне значення полягає в можливості вдосконалення внутрішніх закупівельних процедур замовників. Результативність заходів запропоновано оцінювати за обґрунтованістю витрат, строками, якістю та функціональністю відновлених об'єктів. Зроблено висновок про необхідність безперервного управління ризиками впродовж закупівельного циклу; ефективність запропонованого підходу потребує емпіричної перевірки.

Ключові слова: *корупційні ризики, публічні закупівлі, критична інфраструктура, відновлення, економічне врядування, внутрішній контроль, доброчесність, національна безпека.*

Постановка проблеми. Відновлення критичної інфраструктури потребує оперативних рішень, доброчесних закупівель і раціонального використання коштів. Завищення вартості, неналежна якість та затримки робіт загрожують безперервності життєво важливих послуг. Національне агентство з питань запобігання корупції виокремлює ризики відбору об'єктів, підготовки проєктів, закупівель і контролю виконання [4]. Наукове й практичне завдання полягає в узгодженні антикорупційних заходів протягом закупівельного циклу з пріоритетами відновлення та захистом чутливої інформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові праці розкривають правові, організаційні та аналітичні складники зазначеної проблеми. А. Гарбінська-Руденко та співавтори [2] досліджують ризики воєнного стану, О. Бородавко

© Богуславська С. І., Черевко О. В., Назаренко С. А., Зюзь С. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

і В. Безкоровайний [1] – їх класифікацію та роль Prozorro, Т. Павлюк та співавтори [7] – тендерні запобіжники. Стратегічний потенціал закупівель висвітлює В. Малолітнева [3], оцінювання ризиків за даними – М. Фазекаш та співавтори [7; 8], інституційні бар'єри – Л. Самойленко, С. Назаренко і Н. Перун [5]. Подальшого опрацювання потребує інтеграція цих підходів у систему закупівель для відновлення критичної інфраструктури.

Постановка завдання. Мета статті полягає у систематизації корупційних ризиків закупівель для відновлення критичної інфраструктури та обґрунтувані заходів їх мінімізації з позицій економічного врядування. Завдання дослідження – визначити ризики основних етапів, узгодити превентивні й контрольні інструменти та запропонувати критерії оцінювання результатів.

Виклад основного матеріалу. Публічні закупівлі для відновлення критичної інфраструктури пов'язують використання коштів із відновленням життєво важливих послуг. З позицій економічного врядування їх результативність визначають обґрунтованість витрат, строки, якість і функціональність об'єктів. Такий підхід спирається на дослідження фінансових інструментів розвитку регіонів і міст [6] та стратегічного потенціалу закупівель [3]. Відповідно, управління закупівельними ризиками має охоплювати весь шлях від визначення потреби до перевірки результату відновлення.

У межах цього процесу корупційний ризик розглядаємо як можливість використання повноважень усупереч публічному інтересу заради неправомірної вигоди. Узагальнення наукових праць і рекомендацій Національного агентства з питань запобігання корупції [4] дає змогу пов'язати ризики з трьома етапами закупівлі: під час планування – необґрунтований відбір об'єктів і завищення вартості; під час вибору виконавця – дискримінаційні вимоги, конфлікт інтересів і обмеження конкуренції; під час виконання договору – необґрунтовані зміни умов та формальне приймання робіт [2]. Спільними передумовами є інформаційна асиметрія, концентрація повноважень і слабкий контроль, що зумовлює потребу в узгоджених запобіжних заходах.

Початковою умовою такого запобігання є перевірюваність потреб і фінансових розрахунків. Пріоритетність об'єкта пропонується обґрунтовувати його значенням для надання послуг, ступенем пошкодження, технічною готовністю проєкту та ресурсним забезпеченням. На цій основі визначається очікувана вартість: зіставляються цінові джерела з урахуванням характеристик робіт, логістики, строків і гарантій, перевіряється відповідність кошторису потребам об'єкта. Істотні відхилення від зіставних ринкових цін мають отримувати документоване пояснення. Це дозволяє оцінювати витрати ще до проведення закупівлі та обмежувати можливості їх необґрунтованого завищення.

Обґрунтовані потреби й кошторис створюють основу для формування тендерних вимог, які мають відповідати складності робіт і забезпечувати рівні умови участі. Запобігання зловживанням на цьому етапі досліджують Т. Павлюк та співавтори [9]. Тому до оголошення закупівлі пропонується перевіряти документацію на необґрунтоване звуження кола учасників, фіксуючи підстави вимог і внесених змін. Така перевірка пов'язує технічну доцільність закупівлі з доброчесністю вибору виконавця.

Після визначення виконавця увага переноситься на дотримання погоджених умов і фактичну якість результату. Для цього необхідно встановлювати перевірювані проміжні результати, обґрунтовувати зміни договору та перевіряти роботи перед прийманням. Для закупівель підвищеного ризику доцільна незалежна технічна перевірка в межах повноважень і ресурсів замовника. Підставою приймання мають бути підтверджені обсяги та якість матеріалів, обладнання і робіт. Завдяки цьому контроль виконання завершує перевірку відповідності закупівлі початковій потребі.

Зіставлення початкових потреб, умов договору й виконаних робіт потребує простежуваності рішень. О. Бородавко і В. Безкоровайний розглядають Prozorro та відкриті дані як інструменти прозорості й підзвітності закупівель [1]. Замовнику доцільно забезпечувати зв'язок між обґрунтуванням потреби, документацією, договором, його змінами та підтвердженням виконання. Антикорупційна цінність цього зв'язку залежить від достовірності даних і реагування на виявлені невідповідності.

Для критичної інфраструктури така простежуваність має враховувати чутливість технічних відомостей. Пропонується розмежовувати дані для фінансової підзвітності й інформацію, розкриття якої може загрожувати об'єкту. Режим доступу визначається застосовними правовими вимогами; підстави обмеження публічного розкриття слід документувати. Водночас уповноважені суб'єкти контролю мають отримувати інформацію, необхідну для перевірки. Це дає змогу зберігати контрольованість закупівлі за наявності безпекових обмежень.

На основі доступних закупівельних даних можна визначати пріоритети поглибленого моніторингу. М. Фазекаш та співавтори використовують індикатори обмеження конкуренції, зокрема єдину пропозицію на конкурентному ринку [7]. Для відновлення їх пропонується доповнювати аналізом відхилень вартості, повторюваних змін договорів і концентрації контрактів у виконавців. Проте ризикова ознака не тотожна процедурному порушенню чи доведеному корупційному правопорушенню: низька конкуренція може пояснюватися спеціалізацією ринку або безпековими умовами [8]. Отже, індикатори визначають потребу в перевірці, а їх інтерпретація потребує галузевого контексту.

Реагування на виявлені ознаки залежить від незалежності та компетентності осіб, які приймають рішення. Тому пропонується поєднувати моніторинг із документуванням приватних інтересів, належним врегулюванням конфлікту інтересів і розмежуванням функцій визначення потреби, вибору виконавця, погодження платежів та підтвердження якості. Інституційні бар'єри антикорупційної політики, розглянуті Л. Самойленко, С. Назаренко і Н. Перун [5], додатково обґрунтовують потребу в чіткій відповідальності працівників замовника.

Розподіл відповідальності потребує достатньої кадрової спроможності. Для реалізації зазначених заходів доцільно планувати навчання уповноважених осіб з аналізу ринку, роботи з індикаторами та документування рішень. За обмежених ресурсів доцільно передбачати незалежний перегляд ключових рішень, а для складних об'єктів – залучати технічну й фінансову експертизу. Інтенсивність перевірок слід узгоджувати з наслідками ризику, уникаючи дублювання, що затримує відновлення.

Для узгодження цих заходів пропонується включати їх до реєстру ризиків замовника. У реєстрі слід пов'язувати причину й наслідки ризику із запобіжним заходом, відповідальною особою, строком та показником виконання, а після застосування заходу оцінювати залишковий ризик. Наприклад, відхилення очікуваної вартості має спричиняти перевірку цінових джерел і кошторису, результатом якої є мотивоване рішення про збереження або коригування розрахунку. Такий порядок перетворює окремі перевірки на послідовний процес управління; реєстр переглядається після змін проєкту чи умов виконання.

Завершальним елементом цього процесу є оцінювання результативності. Процедурні показники мають охоплювати обґрунтованість потреб і вартості, стан конкуренції та своєчасність коригувань, а кінцеві – строки, якість, підсумкові витрати й функціональність об'єкта. Кількість виявлених порушень сама по собі не характеризує успішність, оскільки її зростання може відображати активніший контроль. Поєднання цих показників пов'язує доброчесність закупівель із відновленням послуг. Водночас вплив запропонованого підходу на витрати та якість потребує емпіричної перевірки.

Висновки. Проведене узагальнення показує, що ризики планування, вибору виконавця й виконання договору потребують безперервного управління. Для цього запропоновано узгодити обґрунтування витрат, конкурентні процедури, врегулювання конфлікту інтересів, цифрову простежуваність і контроль якості через реєстр ризиків замовника. Його структура пов'язує ризик із заходом, відповідальною особою та перевірюваним результатом. Оцінювання має охоплювати доброчесність процедур і фактичне відновлення послуг з урахуванням безпекових обмежень.

Подальші дослідження мають бути спрямовані на емпіричну перевірку запропонованого підходу, визначення галузевих порогів ризик-індикаторів та оцінювання внутрішнього контролю. Окремого опрацювання потребує прозорість закупівель за умов захисту чутливих даних.

Список літератури:

1. Бородавко О. М., Безкоровайний В. С. Корупційні ризики в публічних закупівлях: огляд, класифікація та роль електронної системи Prozorro. *Вчені записки*. 2025. № 41(4). С. 211–220. DOI: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.41.25.04.14.096.102.

2. Гарбінська-Руденко А. В., Покутній О. О., Шимко В. Р. Корупційні ризики під час проведення публічних закупівель в умовах воєнного стану. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2024. № 2. С. 413–417. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.70.

3. Малолітнева В. К. Особливості правового регулювання публічних закупівель в умовах воєнного стану та післявоєнного періоду. *Вісник Національної академії наук України*. 2022. № 8. С. 64–70. DOI: https://doi.org/10.15407/visn2022.08.064.

4. Національне агентство з питань запобігання корупції. НАЗК розробило рекомендації для усунення корупційних ризиків при відбудові житла та соціальної інфраструктури. 24.07.2025. URL: https://nazk.

gov.ua/uk/novyny/nazk-rozrobylo-rekomendatsii-dlya-usunennya-koruptsiynyh-ryzykiv-pry-vidbudovi-zhytla-ta-sotsialnoi-infrastruktury/

5. Самойленко Л. Я., Назаренко С. А., Перун Н. В. Виклики та бар'єри в реалізації антикорупційної політики на національному та регіональному рівнях. *Економічний простір.* 2024. № 194. С. 87–91. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.194.87-91.

6. Файвішенко Д., Шпак Ю., Мельніченко О., Самойленко Л., Псюк М. Фінансові інструменти у державному стратегічному розвитку регіонів і міст України. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики.* 2021. Т. 3, № 38. С. 86–94. DOI: https://doi.org/10.18371/fcaptp.v3i38.237424.

7. Fazekas M., Kocsis G. Uncovering High-Level Corruption: Cross-National Objective Corruption Risk Indicators Using Public Procurement Data. *British Journal of Political Science.* 2020. Vol. 50, № 1. P. 155–164. DOI: https://doi.org/10.1017/S0007123417000461.

8. Fazekas M., Tóth I. J., King L. P. An Objective Corruption Risk Index Using Public Procurement Data. *European Journal on Criminal Policy and Research*. 2016. Vol. 22, № 3. P. 369–397. DOI: https://doi.org/10.1007/s10610-016-9308-z.

9. Pavliuk T., Polusmiak Y., Polovynkina R., Davidenko O. Anti-corruption mechanisms in the public procurement system: prevention of abuse at the tender stage. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development.* 2025. Vol. 1, № 31. P. 125–138. DOI: https://doi.org/10.26661/2522-1566/2025-1/31-11.

Boguslavska S. I., Cherevko O. V., Nazarenko S. A., Ziuz S. V. MINIMISING CORRUPTION RISKS IN PUBLIC PROCUREMENT FOR THE RESTORATION OF UKRAINE'S CRITICAL INFRASTRUCTURE

The article examines the minimisation of corruption risks in public procurement for the restoration of Ukraine's critical infrastructure as a component of economic governance and national security. Timely restoration requires procurement transparency, integrity in decision-making, and efficient use of public funds. The purpose of the article is to systematise corruption risks at the main stages of the procurement cycle and substantiate managerial measures for their minimisation. The theoretical and analytical study uses a systems approach, analysis of academic and analytical sources, synthesis, and risk structuring.

The article describes risks associated with unjustified procurement needs and estimated contract values, discriminatory tender requirements, preferential treatment of particular bidders arising from conflicts of interest, non-transparent supplier selection, abuses involving amendments to contract terms, and inadequate oversight of completed works. Particular attention is paid to distinguishing corruption risks from procedural violations and established corruption offences. A comprehensive set of measures is proposed, including the substantiation of procurement needs, verification of pricing, prevention and management of conflicts of interest, allocation of responsibilities, risk-based monitoring, internal control, independent verification of the quality of works, and development of the professional competence of authorised procurement officers. The article argues for ensuring the traceability of managerial decisions and disclosing procurement information while taking account of requirements for protecting sensitive data on critical infrastructure. Contracting authorities may apply these measures to improve procurement procedures, strengthen accountability, and monitor restoration outcomes. The article concludes that minimising corruption risks requires a combination of preventive, organisational, digital, and oversight instruments throughout the procurement cycle. The effectiveness of the proposed approach requires empirical validation using procurement data and evidence of actual restoration outcomes.

Keywords: *corruption risks, public procurement, critical infrastructure, restoration, economic governance, internal control, integrity, national security.*

Дата першого надходження статті до видання: 14.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 02.10.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 37.07:005.6:004.9
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/04

Буличова В. В.
https://orcid.org/0009-0002-9835-0799
Запорізький національний університет

МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЯКОСТІ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ: ІНФОРМАЦІЙНІ ТА ЦИФРОВІ АСПЕКТИ

Статтю присвячено дослідженню інформаційних та цифрових аспектів застосування міжнародних стандартів якості в управлінні освітою. Обґрунтовано необхідність розмежування декількох взаємопов'язаних рівнів стандартизації: міжнародних стандартів управління якістю серії ISO 9000, спеціалізованих стандартів менеджменту освітніх організацій, галузевих стандартів спеціальностей і кваліфікацій та міжнародних стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості освітньої діяльності. Встановлено, що кожен із зазначених рівнів формує власні вимоги до організації, результатів і контролю освітньої діяльності, однак їх практична реалізація потребує формування єдиного інформаційного середовища управління якістю.

Визначено, що ключовою умовою результативного застосування стандартів є консолідація інформації про освітні програми, здобувачів освіти, кадрове забезпечення, результати навчання, оцінювання, атестації, академічну мобільність, ресурси та показники діяльності закладів освіти. Обґрунтовано необхідність централізації основних інформаційних потоків та забезпечення сумісності локальних інформаційних систем закладів освіти з державними і міжнародними цифровими ресурсами. Показано, що цифровізація створює можливість переходу від періодичного документального підтвердження відповідності стандартам до постійного моніторингу фактичних показників якості.

Особливу увагу приділено співвідношенню формального виконання вимог стандартів та реального забезпечення якості освітніх послуг. Запропоновано розглядати стандартні управлінські й освітні дії як джерело первинних цифрових даних: зарахування здобувача, реалізація освітньої програми, оцінювання результатів навчання, атестація, присвоєння кваліфікації, підвищення кваліфікації працівників та внутрішній контроль мають формувати верифікований цифровий інформаційний слід. Його накопичення та аналіз дозволяють оцінювати не декларовану, а фактичну відповідність діяльності встановленим критеріям якості.

Обґрунтовано доцільність переходу до інтегрованої цифрової моделі управління якістю освіти, за якої інформація формується під час виконання стандартних процедур, централізовано накопичується, верифікується та використовується для моніторингу, зовнішнього і внутрішнього оцінювання та прийняття управлінських рішень. Такий підхід створює передумови для підвищення прозорості, доказовості та результативності системи забезпечення якості освіти.

Ключові слова: *управління якістю, освіта, міжнародні стандарти, ISO 9000, стандарти освітньої діяльності, стандарти спеціальностей, інформаційне забезпечення, цифровізація, консолідація інформації, моніторинг якості, освітні послуги.*

Постановка проблеми. У сучасній системі публічного управління освітою значна увага приділяється категорії якості освіти, її забезпеченню, оцінюванню та формуванню відповідних механізмів державного і внутрішньоінституційного контролю. Водночас застосування традиційних підходів до управління якістю в освітній сфері ускладнюється специфікою самої освітньої послуги. Сучасна освіта значною мірою функціонує як сфера послуг, однак, на відміну від більшості інших видів сервісної діяльності, тут складно однозначно визначити клієнта, на задоволення потреб якого має бути спрямована система управління якістю.

Зацікавленими сторонами у сфері освіти одночасно виступають здобувачі освіти, їхні батьки, держава, територіальні громади, роботодавці, професійні спільноти та суспільство загалом. При

© Буличова В. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

цьому очікування зазначених суб'єктів можуть суттєво відрізнятися. Для держави якість освіти пов'язана з формуванням людського капіталу, дотриманням установлених стандартів та ефективністю використання суспільних ресурсів; для роботодавця – з професійними компетентностями випускника та його готовністю виконувати трудові функції; для громади – із забезпеченням доступності освіти, розвитком території та відтворенням кадрового потенціалу. Батьки можуть оцінювати якість через безпечність, доступність та перспективність навчання, тоді як безпосередній здобувач формує власний комплекс очікувань щодо результату і процесу отримання освітньої послуги.

Така множинність зацікавлених сторін ускладнює встановлення єдиної цілі управління якістю. Показник, який характеризує високу якість з позиції одного суб'єкта, не обов'язково матиме аналогічне значення для іншого. Наприклад, формальне дотримання нормативних вимог або високі показники академічної успішності ще не гарантують відповідності компетентностей випускника потребам ринку праці, так само як високий рівень задоволеності здобувачів не може самостійно свідчити про належну академічну якість освітньої програми.

За таких умов управління якістю освіти доцільно розглядати на основі інтегрованого підходу, який передбачає поєднання нормативно встановлених показників, результатів навчання, оцінок зацікавлених сторін та фактичних результатів отримання освітньої послуги. Водночас особливе місце в такій системі належить здобувачу освіти як безпосередньому отримувачу послуги та суб'єкту, для якого її якість створює найбільш комплексний набір індивідуальних вигод.

При цьому оцінювання таких вигод не повинно обмежуватися виключно отриманням професійних компетентностей і документа про освіту. Реальна цінність навчання для здобувача формується сукупністю формальних і неформальних результатів та супутніх можливостей, до яких належать професійна підготовка, отримання кваліфікації, соціалізація, формування соціальних і професійних зв'язків, академічна мобільність, міжнародний досвід, доступ до освітньої інфраструктури, можливості подальшого навчання та працевлаштування. В окремих соціально-правових умовах значення можуть набувати й інституційні наслідки набуття статусу здобувача освіти, зокрема передбачені законодавством соціальні гарантії та права, пов'язані з навчанням. Їх ігнорування при дослідженні поведінки споживачів освітніх послуг призводить до неповного відображення реальних мотивів вибору та продовження навчання.

Відповідно, категорія якості освітньої послуги не може бути зведена ані до задоволеності здобувача, ані до формальної відповідності стандарту, ані до окремого показника результативності. Вона має формуватися як інтегрована характеристика відповідності освітньої діяльності встановленим вимогам, досягнутих результатів навчання, потреб безпосередніх отримувачів освітніх послуг та очікувань інших зацікавлених сторін.

Це, своєю чергою, створює інформаційну проблему управління якістю. Для оцінювання такої багатокомпонентної категорії необхідно консолідувати значні масиви різнорідних даних: результати навчання та атестацій, показники академічної мобільності, працевлаштування випускників, кадрове і ресурсне забезпечення, оцінки здобувачів та роботодавців, результати акредитаційних процедур і внутрішнього моніторингу. Тому практична реалізація міжнародних стандартів якості дедалі більшою мірою залежить від можливості формування інтегрованого цифрового інформаційного середовища, здатного перетворити сукупність формальних процедур і стандартних дій на вимірювані показники фактичної якості освітніх послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління якістю освіти формується на перетині декількох наукових та нормативних напрямів: загального менеджменту якості, стандартизації діяльності освітніх організацій, забезпечення якості освітніх програм, оцінювання результатів навчання та цифрової трансформації управлінських процесів.

Водночас наявність різних систем стандартів обумовлює необхідність їх чіткого функціонального розмежування.

Базовим міжнародним орієнтиром у сфері менеджменту якості залишається сімейство стандартів ISO 9000, насамперед ISO 9001, що визначає вимоги до системи менеджменту якості організації. Для сфери освіти спеціалізоване значення має ISO 21001:2025 «Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use», призначений для організацій, які надають освітні продукти та послуги. Стандарт орієнтує систему менеджменту освітньої організації на задоволення потреб здобувачів та інших зацікавлених сторін, формування керованих процесів, оцінювання результативності та постійне вдосконалення [1; 2]. ISO визначає ISO 21001 як самостійний стандарт системи менеджменту, узгоджений із підходами ISO 900.

Окремий рівень міжнародного регулювання якості формують Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG), прийняті у 2015 р. ESG встановлюють рамкові принципи внутрішнього та зовнішнього забезпечення якості вищої освіти та діяльності агентств із забезпечення якості. Вони охоплюють політику забезпечення якості, розроблення та затвердження освітніх програм, студентоцентроване навчання, оцінювання здобувачів, кадрове забезпечення, інформаційний менеджмент, публічність інформації, моніторинг і періодичний перегляд програм [3]. Саме вимога до інформаційного менеджменту створює безпосередній зв'язок між стандартами якості та систематичним накопиченням цифрових даних про результати діяльності закладу освіти.

У сучасних дослідженнях застосування систем менеджменту якості до освітніх організацій розглядається як інструмент переходу від епізодичного контролю до процесного управління якістю. Дослідження впливу ISO 9001 на управління закладами освіти засвідчують значення стандартизованих процедур для планування, організації управлінських процесів та підвищення їх відтворюваності [4]. Водночас дослідники ISO 21001 наголошують на необхідності інтеграції адміністративних та освітніх процесів, орієнтації на потреби зацікавлених сторін і формування єдиної системи оцінювання результативності освітньої організації [5].

Особливий інтерес становлять дослідження, спрямовані на поєднання стандартів ISO та європейської системи забезпечення якості. Наукові підходи до інтеграції ISO 9001 та ESG демонструють, що ці системи не є взаємовиключними: ISO переважно визначає вимоги до процесів менеджменту організації, тоді як ESG концентрується на якості освітньої діяльності, освітніх програм та процедурах внутрішнього і зовнішнього оцінювання. Їх поєднання дозволяє формувати багаторівневу систему, у якій управлінські процедури пов'язуються з конкретними освітніми результатами [6].

В Україні основні принципи забезпечення якості закріплено законами України «Про освіту» та «Про вищу освіту». Законодавство передбачає функціонування внутрішніх і зовнішніх систем забезпечення якості, а також механізми акредитації освітніх програм та інституційного оцінювання [7; 8]. Національна система акредитації передбачає самооцінювання освітньої програми, експертне оцінювання та подальший постакредитаційний моніторинг, що фактично формує значний масив інформації про відповідність освітньої діяльності встановленим критеріям.

Разом із тим сучасний розвиток систем забезпечення якості дедалі тісніше пов'язується з цифровою трансформацією. О. Співаковський та інші дослідники розглядають цифрові технології як інструмент підтримки бізнес-процесів закладу вищої освіти, управління ресурсами та забезпечення якості в кризових умовах [9]. В інших роботах запропоновано електронні системи управління освітніми програмами, які дозволяють здійснювати їх розроблення, моніторинг та контроль із використанням критеріїв Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та обміну даними з державними інформаційними ресурсами [10].

Європейські та міжнародні дослідження також підтверджують поступову зміну ролі цифровізації у забезпеченні якості. Цифрові технології дедалі частіше використовуються не лише як засіб організації навчання, а як інструмент прозорості, підзвітності, моніторингу освітніх результатів та накопичення доказової бази для управлінських рішень. Серед таких інструментів розглядаються електронні портали, системи моніторингу освітніх досягнень, інтегровані бази даних та цифрові платформи управління закладами освіти [11].

Таким чином, аналіз досліджень і нормативних джерел дозволяє розмежувати щонайменше три взаємопов'язані рівні забезпечення якості: стандарти менеджменту якості організації; стандарти та критерії якості освітньої діяльності й освітніх програм; стандарти спеціальностей і кваліфікацій, які визначають очікувані результати підготовки. Їх спільною характеристикою є необхідність отримання достовірної інформації про фактичне виконання встановлених вимог.

Водночас недостатньо дослідженим залишається питання інформаційної інтеграції зазначених рівнів. На практиці докази виконання вимог стандартів нерідко формуються для окремих процедур – сертифікації, акредитації, внутрішнього аудиту чи звітності – та зберігаються у різних інформаційних системах. Це ускладнює формування цілісної оцінки якості та створює ризик підміни фактичного управління якістю періодичним документальним підтвердженням відповідності формальним критеріям.

Отже, наукової розробки потребує підхід, за якого стандартні управлінські та освітні дії одночасно формують первинні цифрові дані про якість, а їх централізоване накопичення, верифікація та аналіз забезпечують можливість оцінювання фак-

тичної відповідності освітньої діяльності міжнародним і національним стандартам. Саме консолідація інформаційних потоків може створити основу для переходу від формального контролю якості до постійного цифрового моніторингу та доказового управління якістю освіти.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні інформаційних та цифрових засад застосування міжнародних стандартів якості в управлінні освітою, розмежуванні стандартів менеджменту якості, галузевих стандартів спеціальностей і кваліфікацій та міжнародних стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості освітньої діяльності. Особливу увагу спрямовано на визначення можливостей консолідації та централізації інформаційних потоків щодо освітніх програм, кадрового і ресурсного забезпечення, результатів навчання й атестацій, академічної мобільності та інших показників освітньої діяльності. Метою дослідження також є обґрунтування підходу до використання цифрових даних, що формуються в процесі виконання стандартних управлінських та освітніх процедур, як об'єктивної доказової бази для постійного моніторингу відповідності встановленим критеріям, оцінювання фактичної якості освітніх послуг та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Мета статті полягає в обґрунтуванні інформаційних та цифрових засад застосування міжнародних стандартів якості в управлінні освітою, розмежуванні стандартів менеджменту якості, галузевих стандартів спеціальностей і кваліфікацій та міжнародних стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості освітньої діяльності. Особливу увагу спрямовано на визначення можливостей консолідації та централізації інформаційних потоків щодо освітніх програм, кадрового і ресурсного забезпечення, результатів навчання й атестацій, академічної мобільності та інших показників освітньої діяльності. Метою дослідження також є обґрунтування підходу до використання цифрових даних, що формуються в процесі виконання стандартних управлінських та освітніх процедур, як об'єктивної доказової бази для постійного моніторингу відповідності встановленим критеріям, оцінювання фактичної якості освітніх послуг та прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу. Визначення інформаційних та цифрових засад управління якістю освіти потребує насамперед уточнення співвідношення категорій «якість», «якість послуги», «якість освіти» та «якість освітньої послуги». Незважаючи на їх змістовну близькість, зазначені поняття характеризують різні об'єкти оцінювання та, відповідно, передбачають використання різних критеріїв і джерел інформації.

У загальному розумінні якість характеризує ступінь відповідності сукупності властивостей об'єкта встановленим вимогам та очікуванням. У сфері послуг ця категорія набуває додаткової специфіки, оскільки результат діяльності часто неможливо повністю відокремити від процесу його отримання. Якість послуги доцільно визначати як інтегровану характеристику її здатності задовольняти встановлені та обґрунтовані потреби отримувача відповідно до визначених вимог, умов і очікуваних результатів. Відповідно, оцінювання якості послуги має охоплювати не тільки кінцевий результат, але й доступність, своєчасність, надійність, безпечність, інформаційну прозорість та характеристики процесу її надання.

Українське законодавство розмежовує поняття якості освіти та якості освітньої діяльності. Відповідно до Закону України «Про освіту», якість освіти визначається як відповідність результатів навчання вимогам, установленим законодавством, відповідним стандартом освіти та/або договором про надання освітніх послуг [6]. Водночас якість освітньої діяльності характеризує рівень організації, забезпечення та реалізації освітнього процесу, який забезпечує здобуття особами якісної освіти та відповідає вимогам законодавства і договору про надання освітніх послуг [6].

Таким чином, якість освіти характеризує передусім досягнутий результат, тоді як якість освітньої діяльності значною мірою відображає спроможність системи та процесів забезпечити цей результат. Однак для управлінського аналізу доцільним є введення ще однієї категорії – якості освітньої послуги, яка дозволяє поєднати результат освіти з умовами та процесом його отримання.

Під якістю освітньої послуги пропонується розуміти інтегровану характеристику відповідності змісту, процесу, умов та результатів надання освітньої послуги встановленим стандартам і потребам її безпосереднього отримувача. Такий підхід дозволяє одночасно враховувати нормативну відповідність освітньої програми, результати навчання, професійну компетентність викладачів, ресурсне та інформаційне забезпечення, доступність освітнього середовища, організацію взаємодії із здобувачем та його оцінку отриманого результату.

Якість освітньої послуги формується не в момент видачі документа про освіту, а протягом

усього життєвого циклу її надання. Вона починається з інформування та вступу особи, продовжується реалізацією освітньої програми, організацією навчання, оцінюванням результатів, академічною мобільністю та іншими видами освітньої взаємодії і завершується атестацією, присвоєнням кваліфікації та підтвердженням результатів освіти. Частина наслідків отримання послуги проявляється вже після завершення навчання – у можливості працевлаштування, професійній мобільності, продовженні освіти та використанні сформованих компетентностей.

Забезпечення якості в загальному менеджменті ґрунтується на встановленні вимог до результату і процесів, стандартизації процедур, визначенні відповідальності, документуванні діяльності, контролі показників, аналізі невідповідностей та постійному вдосконаленні. Така логіка покладена в основу стандартів сімейства ISO 9000 [1; 2]. Для освітніх організацій вона конкретизується ISO 21001:2025, який орієнтує систему менеджменту на потреби здобувачів та інших зацікавлених сторін, результативність освітніх процесів і постійне вдосконалення діяльності [3].

Водночас забезпечення якості освітніх послуг має багаторівневий характер. На першому рівні загальні стандарти менеджменту визначають, як має бути організована система управління якістю. На другому стандарти освіти, спеціальностей і кваліфікацій визначають, яких результатів та компетентностей необхідно досягти. На третьому стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості освітньої діяльності, зокрема ESG, встановлюють вимоги до розроблення та моніторингу освітніх програм, оцінювання здобувачів, кадрового забезпечення, інформаційного менеджменту, публічності та внутрішнього контролю [5]. Отже, якість освітньої послуги формується на перетині якості управління, якості процесу та якості результату.

Особливого значення при цьому набуває питання визначення клієнта. У класичній сервісній моделі клієнтом є особа або організація, яка отримує послугу та оцінює її корисність. В освіті така конструкція є складнішою через наявність значної кількості зацікавлених сторін. Тому доцільно розмежовувати поняття «клієнт освітньої послуги» та «клієнт системи освіти».

Безпосереднім клієнтом освітньої послуги є людина – здобувач освіти, оскільки саме вона безпосередньо бере участь у процесі її отримання, витрачає власний час та інші ресурси, набуває компетентностей, отримує кваліфікацію і користується основними індивідуальними результатами навчання. Навіть у випадках, коли фінансування здійснюється державою, громадою, роботодавцем або іншою особою, безпосереднім отримувачем освітньої послуги залишається здобувач.

Водночас клієнтами освіти як суспільної системи виступає значно ширше коло суб'єктів. Держава зацікавлена у формуванні людського капіталу, професійних кадрів, громадянських компетентностей та ефективному використанні бюджетних ресурсів. Територіальна громада очікує кадрового забезпечення місцевої економіки, соціальної стабільності та розвитку території. Роботодавець є споживачем сформованих професійних компетентностей випускника і зацікавлений у відповідності результатів освіти реальним вимогам трудової діяльності. Підприємства й організації можуть також безпосередньо замовляти підготовку або підвищення кваліфікації працівників. Суспільство загалом отримує результат у формі людського, інтелектуального та соціального капіталу.

Таким чином, виникають два взаємопов'язані контури якості. Перший характеризує якість конкретної освітньої послуги з позиції людини, яка її отримує. Другий характеризує якість функціонування системи освіти з позиції держави, громади, роботодавців та інших зацікавлених сторін. Їхні критерії можуть збігатися, але не є тотожними. Здобувач може бути задоволений доступністю та організацією навчання, тоді як роботодавець – незадоволений рівнем його професійної підготовки. І навпаки, програма з високими вимогами може забезпечувати відмінні професійні результати, але сприйматися частиною здобувачів як надмірно складна.

Саме тому задоволеність клієнта не може бути єдиним критерієм якості освіти. Вона є важливим, але лише одним із показників інтегрованої системи оцінювання поряд із досягненням результатів навчання, відповідністю стандартам, академічною успішністю, працевлаштуванням, оцінкою роботодавців, ресурсним забезпеченням, результатами акредитації та іншими показниками.

Така багатовимірність принципово змінює вимоги до інформаційного забезпечення управління якістю. Для кожної групи клієнтів і зацікавлених сторін формуються власні масиви даних, а об'єктивне оцінювання можливе лише шляхом їх консолідації. Відповідно, сучасна цифрова система управління якістю має забезпечувати не просто накопичення звітної інформації, а поєднання даних про стандарти, процедури, фактичні дії, результати та оцінки різних груп отримувачів і зацікавлених сторін в єдиному інформаційному контурі.

Таблиця 1

Суб'єкти оцінювання якості освіти та їхні інформаційні потреби

Суб'єкт	Статус у системі	Основний інтерес	Ключові критерії якості	Інформація для оцінювання
Здобувач освіти	Безпосе-редній клієнт освітньої послуги	Отримання освіти, компетентностей, кваліфікації та супутніх можливостей	Результати навчання, доступність, організація навчання, мобільність, індивідуальна корисність	Успішність, результати атестації, опитування, участь у програмах мобільності, завершення навчання
Батьки / сім'я	Опосеред-кований отримувач результатів послуги	Безпека, доступність, результативність та перспективність освіти	Умови навчання, безпека, академічні результати, подальші освітні й професійні перспективи	Результати навчання, рейтинги, публічна інформація, результати опитувань
Робото-давець	Споживач професійних компетент-ностей випускника	Отримання працівника необхідної кваліфікації	Професійні компетентності, практична підготовка, адаптивність, відповідність кваліфікації робочому місцю	Працевлаштування, оцінки роботодавців, результати практик, професійна сертифікація
Підпри-ємство / організація-замовник	Замовник освітньої послуги	Підготовка або підвищення кваліфікації необхідних фахівців	Відповідність програми кадровим потребам, терміни, прикладна результативність	Виконання договорів, результати навчання, професійні компетентності, оцінка замовника
Терито-ріальна громада	Терито-ріальний стейкхолдер системи освіти	Забезпечення кадрового потенціалу та розвитку території	Доступність освіти, відповідність місцевому ринку праці, збереження людського капіталу	Контингент, міграція випускників, працевлаштування, регіональна потреба у фахівцях
Держава	Регулятор, замовник і один із основних інвесторів системи освіти	Формування людського капіталу та реалізація державної освітньої політики	Відповідність стандартам, доступність, результативність, ефективність використання ресурсів	ЄДЕБО, статистичні дані, результати атестацій та акредитацій, фінансові й кадрові показники
Суспільство	Кінцевий колективний отримувач суспільного ефекту освіти	Формування людського, інтелектуального та соціального капіталу	Освіченість населення, соціальна мобільність, інноваційність, продуктивність людського капіталу	Макроекономічні, соціальні, демографічні та освітні показники

Джерело: складено автором.

Наведене розмежування засвідчує, що безпосереднім клієнтом освітньої послуги є здобувач освіти, тоді як якість освіти як суспільної системи оцінюється значно ширшим колом заінтересованих сторін. Кожен із визначених суб'єктів має власні очікування щодо результатів і умов освітньої діяльності, а отже, потребує різних критеріїв, показників та джерел даних. Тому інформаційне забезпечення управління якістю освіти має поєднувати відомості про індивідуальні результати й досвід здобувача з інституційними, кадровими, фінансовими, соціальними та економічними показниками, що відображають суспільну результативність освіти.

Логіка клієнта освітньої послуги охоплює послідовний процес формування потреби, вибору надавача послуги, участі в освітньому процесі та оцінювання отриманих результатів. На етапі вибору здобувач освіти співвідносить власні цілі, здібності, ресурсні можливості та професійні наміри з характеристиками запропонованої освітньої послуги. Основними критеріями вибору є зміст і практична спрямованість освітньої програми, репутація закладу освіти, вартість навчання, доступність, умови й формат навчання, кадрове забезпечення, можливості академічної мобільності, працевлаштування та подальшого професійного розвитку.

Важливо враховувати, що до початку навчання клієнт не може повністю перевірити майбутню якість освітньої послуги. Тому рішення значною мірою ґрунтується на доступній інформації та сигналах якості: результатах акредитації, рейтингах, відгуках здобувачів і випускників, показниках працевлаштування, відкритості освітньої програми, кваліфікації викладачів, матеріально-

технічному забезпеченні та прозорості діяльності закладу освіти. Достовірність, повнота, актуальність і зіставність такої інформації безпосередньо впливають на обґрунтованість вибору.

Оцінювання якості під час отримання послуги здійснюється шляхом зіставлення попередніх очікувань із фактичним досвідом навчання. Здобувач оцінює організацію освітнього процесу, доступність навчальних матеріалів, компетентність викладачів, якість комунікації та зворотного зв'язку, справедливість оцінювання, безпечність освітнього середовища, функціональність цифрових платформ і можливість реалізації індивідуальної освітньої траєкторії. На цьому етапі якість сприймається не лише як відповідність формальним вимогам, а і як корисність послуги для досягнення особистих освітніх і професійних цілей.

Підсумкове оцінювання відбувається після завершення навчання або окремого його етапу. Воно охоплює набуті компетентності, отриману кваліфікацію, готовність до професійної діяльності, можливості працевлаштування, продовження освіти та соціальної мобільності. Отже, клієнтська оцінка якості формується як співвідношення між очікуваннями, фактичними характеристиками освітнього процесу, досягнутими результатами та витраченими ресурсами.

Узагальнено логіку клієнта можна подати так:

Водночас задоволеність здобувача не є повним еквівалентом якості освіти. Клієнт може позитивно оцінювати комфортність навчання, але не мати достатніх підстав для визначення відповідності результатів освітнім стандартам або потребам ринку праці. Тому клієнтську оцінку необхідно поєднувати з об'єктивними показниками результатів навчання, дотриманням стандартів, висновками акредитації, даними про працевлаштування та оцінками інших стейкхолдерів.

Проведене розмежування дає підстави розглядати якість освітньої послуги та якість освіти як взаємопов'язані, але не тотожні категорії. Якість освітньої послуги оцінюється насамперед здобувачем через її відповідність власним потребам, очікуванням і досягнутим результатам. Якість освіти має ширший суспільний вимір і визначається з урахуванням інтересів держави, громади, роботодавців та суспільства. Тому система управління якістю повинна поєднувати оцінку індивідуальної корисності освітньої послуги з оцінкою суспільної результативності освіти.

Загальні засади управління якістю та відповідну термінологію доцільно розглядати на основі ISO 9000, тоді як їхню адаптацію до специфіки освітньої діяльності забезпечує ISO 21001:2025. На відміну від універсальної клієнтоорієнтованої моделі ISO 9000, ISO 21001 враховує особливий статус здобувача освіти: він є не лише отримувачем освітньої послуги, а й активним учасником освітнього процесу. Тому якість в освіті не може визначатися виключно задоволеністю здобувача. Вона має оцінюватися через поєднання його потреб і досвіду з результатами навчання, вимогами освітніх стандартів та очікуваннями інших заінтересованих сторін.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що управління якістю освіти потребує чіткого розмежування понять «якість освіти», «якість освітньої діяльності» та «якість освітньої послуги». Якість освітньої послуги характеризує її відповідність потребам і очікуванням безпосереднього отримувача – здобувача освіти, тоді як якість освіти має ширший системний і суспільний зміст. Вона охоплює не лише індивідуальні результати навчання, а й відповідність освітнім стандартам, потребам ринку праці, державним пріоритетам, завданням розвитку територіальних громад і сус-

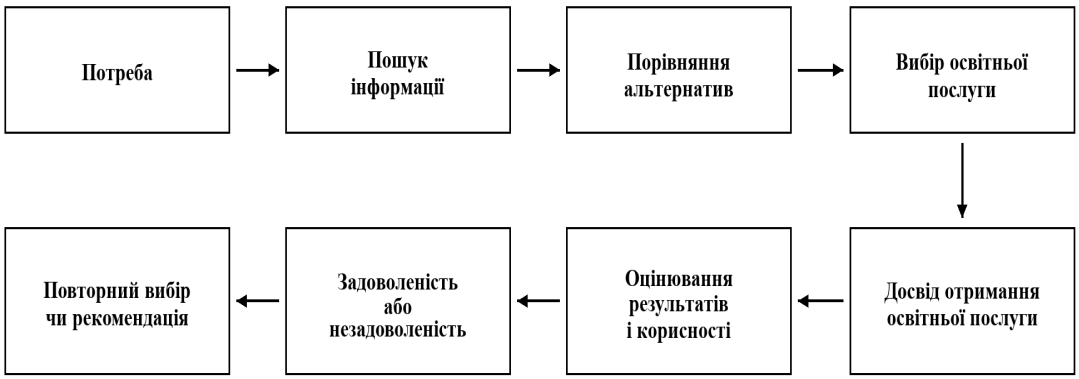

Рис. 1. Логічна схема клієнта освітніх послуг – здобувача освіти

пільства загалом. Тому оцінювання якості не може ґрунтуватися виключно на задоволеності здобувача або на формальних показниках діяльності закладу освіти.

Установлено, що загальні принципи та термінологічні засади управління якістю доцільно визначати відповідно до ISO 9000:2026. Водночас безпосереднє застосування універсальної клієнтоорієнтованої моделі у сфері освіти має певні обмеження, оскільки здобувач є не лише отримувачем послуги, а й активним учасником створення її результату. Більш адекватною основою для побудови системи управління якістю освітньої організації є ISO 21001:2025, положення якого враховують потреби здобувачів та інших заінтересованих сторін, освітні результати, інклюзивність, персоналізацію навчання і постійне вдосконалення освітніх процесів. Отже, ISO 9000 формує загальну мову управління якістю, а ISO 21001 конкретизує її з урахуванням особливостей освіти.

Запропоноване розмежування суб'єктів оцінювання показало, що кожна група заінтересованих сторін має власні критерії та інформаційні потреби. Здобувач оцінює доступність, організацію, корисність і результати освітньої послуги; роботодавець – сформованість професійних компетентностей; держава – відповідність стандартам, доступність та ефективність використання ресурсів; територіальна громада – вплив освіти на кадровий потенціал і розвиток території; суспільство – внесок освіти у формування людського, інтелектуального та соціального капіталу. Відповідно, цілісна оцінка якості має поєднувати суб'єктивні оцінки учасників освітнього процесу з об'єктивними освітніми, кадровими, фінансовими, соціальними й економічними показниками.

Інформаційне забезпечення є сполучною ланкою між вимогами міжнародних стандартів, управлінськими процесами та результатами освітньої діяльності. Його завдання полягає не у простому накопиченні даних, а у формуванні достовірної, актуальної, повної та зіставної інформації, необхідної для виявлення проблем, прийняття рішень і постійного вдосконалення. Цифрові системи дають можливість інтегрувати відомості про контингент, освітні результати, кадрові й фінансові ресурси, академічну мобільність, працевлаштування випускників, результати опитувань, атестацій та акредитацій. Водночас цифровізація сама по собі не гарантує підвищення якості: її результативність залежить від коректності показників, сумісності інформаційних систем, захисту персональних даних, прозорості алгоритмів і здатності керівництва використовувати отриману інформацію в управлінні.

Таким чином, ефективна модель управління якістю освіти має бути багатосуб'єктною, процесно орієнтованою та інформаційно обґрунтованою. Центральне місце в ній належить здобувачу як безпосередньому учаснику й отримувачу освітньої послуги, однак його оцінка повинна доповнюватися даними про результати навчання, відповідність установленим стандартам і суспільний ефект освіти. Практична цінність такого підходу полягає у можливості перейти від фрагментарного контролю окремих показників до постійного моніторингу, аналізу та вдосконалення освітніх процесів на основі узгоджених даних. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення системи цифрових індикаторів, яка забезпечуватиме збалансоване представлення інтересів здобувачів, закладів освіти, роботодавців, держави, територіальних громад і суспільства.

Список літератури:

1. ISO 9000:2026. Quality management – Fundamentals and vocabulary. Geneva : International Organization for Standardization, 2026. URL: https://www.iso.org/standard/9000

2. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015. URL: https://www.iso.org/standard/62085.html

3. ISO 21001:2025. Educational organizations – Management systems for educational organizations – Requirements with guidance for use. 2nd ed. Geneva : International Organization for Standardization, 2025. URL: https://www.iso.org/standard/21001

4. ISO/PAS 25171:2026. Educational organizations – Management systems – Guidance for auditing ISO 21001. Geneva : International Organization for Standardization, 2026.

5. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area (ESG). Brussels, Belgium, 2015. 32 p.

6. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19

7. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18

8. Про затвердження Положення про акредитацію освітніх програм, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 15.05.2024 № 686. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1013-24

9. Система забезпечення якості вищої освіти в Україні. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти : офіційний вебсайт. URL: https://naqa.gov.ua/

10. Співаковський О. В., Вінник М. О., Полторацький М. М., Тарасіч Ю. Г., Омельчук С. А. Інформаційні технології для вимірювання якісних і кількісних показників роботи закладу вищої освіти. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2022. Т. 89, № 3. С. 190–208. DOI: 10.33407/itlt.v89i3.4895.

11. Косіюк М. М., Більовський К. Е., Лисак В. М. Автоматизована інформаційна система управління закладом вищої освіти «Електронний університет». *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2023. Т. 93, № 1. С. 96–116. DOI: 10.33407/itlt.v93i1.5107.

12. Павлик Н. П., Сейко Н. А., Ситняківська С. М. Цифрові бази даних для освіти і про освіту: досвід Данії. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2024. Т. 99, № 1. С. 1–15. DOI: 10.33407/itlt.v99i1.5509.

13. Семеняко Ю. Б., Брюховецька І. В., Бохонько Є. О. Цифровізація у вищій освіті: інституційні підходи до викладання та навчання. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах.* 2023. № 87. С. 182–186. DOI: 10.32840/1992-5786.2023.87.32.

14. Sydorenko V. V., Akhnovska I. O., Smirnov S., Verbovskyi I., Melnychuk O. V. Improvement of higher education: how to bridge the digital divide during the transformation? *Journal of Education and Learning (EduLearn).* 2024. Vol. 18, No. 3. P. 1001–1014. DOI: 10.11591/edulearn.v18i3.21078.

15. Єдина державна електронна база з питань освіти. ДП «Інфоресурс» : офіційний вебсайт. URL: https://info.edbo.gov.ua/

Bulychova V. V. INTERNATIONAL QUALITY STANDARDS IN EDUCATION MANAGEMENT: INFORMATION AND DIGITAL ASPECTS

The article is devoted to the study of information and digital aspects of the application of international quality standards in education management. The necessity of distinguishing several interrelated levels of standardization is substantiated: international quality management standards of the ISO 9000 series, specialized management standards for educational organizations, sectoral standards for specialties and qualifications, and international standards and guidelines for quality assurance in educational activities. It is established that each of these levels forms its own requirements for the organization, outcomes, and control of educational activities, while their practical implementation requires the development of an integrated information environment for quality management.

It is determined that a key condition for the effective application of standards is the consolidation of information on educational programmes, students, staffing, learning outcomes, assessment, certification, academic mobility, resources, and performance indicators of educational institutions. The necessity of centralizing major information flows and ensuring interoperability between local information systems of educational institutions and state and international digital resources is substantiated. It is demonstrated that digitalization enables a transition from periodic documentary confirmation of compliance with standards to continuous monitoring of actual quality indicators.

Particular attention is paid to the relationship between formal compliance with standard requirements and the actual assurance of educational service quality. Standard managerial and educational actions are proposed to be considered as sources of primary digital data: student enrolment, implementation of educational programmes, assessment of learning outcomes, certification, awarding of qualifications, professional development of staff, and internal control should generate a verified digital information trail. Its accumulation and analysis make it possible to assess actual rather than declared compliance with established quality criteria.

The feasibility of transition to an integrated digital model of education quality management is substantiated, in which information is generated through standard procedures, centrally accumulated, verified, and used for monitoring, external and internal evaluation, and managerial decision-making. This approach creates the prerequisites for increasing the transparency, evidence-based nature, and effectiveness of the education quality assurance system.

Keywords: *quality management, education, international standards, ISO 9000, educational activity standards, specialty standards, information support, digitalization, information consolidation, quality monitoring, educational services.*

Дата першого надходження статті до видання: 07.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 35:364.4
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/05

Гасан О. В.
https://orcid.org/0009-0004-4840-8424
Чорноморський національний університет імені Петра Могили

РОЗРОБКА МОДЕЛІ ЕФЕКТИВНОГО ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПСИХОСОЦІАЛЬНОЮ ПІДТРИМКОЮ

У статті досліджено теоретико-методологічні та прикладні засади розробки моделі ефективного публічного управління психосоціальною підтримкою в умовах сучасних суспільних трансформацій. Обґрунтовано актуальність формування цілісної системи публічного управління у сфері психосоціальної підтримки, зумовлену зростанням потреб населення у доступних, своєчасних та якісних послугах, спрямованих на збереження психічного здоров'я, соціальної стійкості та відновлення індивідуального й колективного функціонування. Визначено, що психосоціальна підтримка в сучасних умовах має міжсекторальний характер і потребує узгодженої взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, установ соціального захисту, освітніх інституцій, громадських організацій та міжнародних партнерів.

Проаналізовано наукові підходи до розуміння змісту публічного управління психосоціальною підтримкою та встановлено, що його ефективність визначається не лише обсягом ресурсного забезпечення, а й якістю координації між суб'єктами управління, рівнем інституційної спроможності, адаптивністю управлінських механізмів і здатністю системи реагувати на динамічні соціальні потреби. Особливу увагу приділено необхідності переходу від фрагментарного надання окремих послуг до комплексної моделі управління, що поєднує стратегічне планування, нормативно-правове регулювання, міжвідомчу координацію, моніторинг результативності, цифровізацію процесів управління та орієнтацію на потреби людини.

У статті запропоновано концептуальні засади моделі ефективного публічного управління психосоціальною підтримкою, яка ґрунтується на принципах системності, доступності, міжсекторальної взаємодії, субсидіарності, адресності, стійкості, інклюзивності та результатоорієнтованості. Визначено ключові структурні елементи моделі, серед яких: суб'єкти публічного управління, об'єкти управлінського впливу, нормативно-інституційне забезпечення, механізми координації, кадровий і ресурсний потенціал, інструменти оцінювання якості та ефективності послуг, канали комунікації з цільовими групами та механізми зворотного зв'язку. Обґрунтовано, що ефективність функціонування такої моделі досягається за умови інтеграції управлінських, соціальних, медико-психологічних та комунікаційних компонентів в єдину систему прийняття та реалізації публічних рішень.

Окреслено основні проблеми, що знижують ефективність публічного управління психосоціальною підтримкою, зокрема інституційну розрізненість, недостатню координацію між секторами, нерівномірність доступу до послуг, кадровий дефіцит, обмеженість фінансування, відсутність уніфікованих критеріїв оцінювання якості підтримки та недостатній рівень цифрового супроводу управлінських процесів. На цій основі визначено пріоритетні напрями вдосконалення системи, до яких віднесено розвиток міжвідомчої взаємодії, впровадження стандартизованих управлінських процедур, посилення аналітичного супроводу рішень, удосконалення механізмів моніторингу, підвищення професійної підготовки фахівців та розширення можливостей локального рівня управління.

Узагальнено, що розробка моделі ефективного публічного управління психосоціальною підтримкою має важливе значення для підвищення якості державної політики у соціогуманітарній сфері, зміцнення інституційної спроможності органів публічної влади та забезпечення належного рівня підтримки населення, яке потребує психосоціального супроводу. Практична цінність запропонованих положень полягає в можливості їх використання під час формування державних і регіональних програм, удосконалення управлінських механізмів, розробки міжсек-

© Гасан О. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

торальних стратегій та побудови ефективної системи надання психосоціальної підтримки на засадах людиноцентризму, узгодженості та стійкості.

Ключові слова: *публічне управління, психосоціальна підтримка, модель управління, державна політика, міжсекторальна взаємодія, соціальна підтримка, психічне здоров'я, інституційна спроможність, механізми публічного управління, ефективність управління.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах суспільного розвитку питання забезпечення психосоціальної підтримки населення набуває особливої актуальності у зв'язку зі зростанням рівня соціальної напруги, психологічного виснаження, травматичного досвіду, вимушеного переміщення, втрати соціальних зв'язків та посилення потреби в комплексному відновленні психічного і соціального благополуччя людини. За таких обставин психосоціальна підтримка перестає бути виключно сферою діяльності окремих фахівців або установ, а перетворюється на важливий напрям публічного управління, що потребує системного регулювання, міжвідомчої координації, належного ресурсного забезпечення та ефективних механізмів реалізації на державному, регіональному й місцевому рівнях.

Актуальність порушеної проблеми зумовлена тим, що наявна система організації психосоціальної підтримки в багатьох випадках характеризується фрагментарністю, інституційною розрізненістю, нерівномірністю доступу до послуг, недостатньою узгодженістю дій між суб'єктами публічного управління, а також відсутністю цілісної моделі, яка б забезпечувала ефективне поєднання управлінських, соціальних, медико-психологічних та комунікаційних компонентів. Водночас зростання потреб різних категорій населення у якісній психосоціальній підтримці вимагає переходу від ситуативного реагування на окремі виклики до побудови стійкої, адаптивної та результатоорієнтованої системи публічного управління.

Проблема полягає також у тому, що, попри наявність окремих нормативно-правових, організаційних і практичних рішень у сфері психосоціальної підтримки, досі недостатньо розробленими залишаються питання формування цілісної моделі ефективного публічного управління, здатної забезпечити узгодження функцій різних інституцій, чіткий розподіл повноважень, належну координацію дій, моніторинг якості послуг і своєчасне реагування на зміну потреб цільових груп. Відсутність такої моделі негативно впливає на результативність управлінських рішень, знижує ефективність використання ресурсів і ускладнює досягнення належного рівня доступності та якості психосоціальної підтримки.

Отже, необхідність розробки моделі ефективного публічного управління психосоціальною підтримкою зумовлена потребою вдосконалення існуючих управлінських механізмів, посилення міжсекторальної взаємодії, підвищення інституційної спроможності органів публічної влади та забезпечення комплексного, людиноцентрованого й стійкого підходу до організації психосоціальної підтримки населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання публічного управління психосоціальною підтримкою населення набувають дедалі більшої актуальності в умовах зростання соціальних ризиків, поширення кризових і травматичних подій, а також необхідності забезпечення доступу різних категорій населення до якісних послуг у сфері психічного здоров'я та соціального відновлення. У сучасному науковому дискурсі зазначена проблематика розглядається на перетині теорії публічного управління, державної соціальної політики, охорони психічного здоров'я, соціальної роботи та міжсекторальної взаємодії [1–4].

Теоретико-методологічне підґрунтя дослідження формують праці вітчизняних учених у галузі державного управління, у яких висвітлено сутність публічного управління, механізми формування й реалізації державної політики, інституційні засади функціонування органів публічної влади, а також принципи координації управлінської діяльності в соціогуманітарній сфері [5–8]. У межах цих досліджень обґрунтовано необхідність переходу від адміністративно-галузевого підходу до інтегрованих моделей управління, орієнтованих на результат, потреби людини та міжвідомчу взаємодію [5; 7].

Вагоме місце у дослідженнях займають праці, присвячені розвитку системи психічного здоров'я та психосоціальної підтримки як складової державної гуманітарної політики. У міжнародних документах і наукових публікаціях акцентовано увагу на важливості інтеграції послуг із психічного здоров'я у громади, забезпечення доступності допомоги, розвитку мультидисциплінарного підходу та координації між медичним, соціальним, освітнім і управлінським секторами [9–12]. Зазначені підходи мають концептуальне значення для формування сучасної моделі публічного управління психосоціальною підтримкою.

Окремий масив досліджень присвячено проблемам нормативно-правового та організаційного забезпечення сфери психічного здоров'я в Україні. У вітчизняних стратегічних і програмних документах визначено необхідність реформування системи психічного здоров'я, упровадження комплексного підходу до надання психосоціальної підтримки, посилення міжсекторальної взаємодії та розвитку послуг на рівні територіальних громад [13–15]. Разом із тим аналіз наукових публікацій свідчить, що наявні дослідження переважно зосереджені або на загальних питаннях публічного управління, або на окремих аспектах психологічної, соціальної чи медичної допомоги, тоді як проблема побудови цілісної моделі ефективного публічного управління психосоціальною підтримкою залишається недостатньо систематизованою.

У працях сучасних дослідників наголошується, що ефективність публічного управління у цій сфері залежить від узгодженості цілей і повноважень суб'єктів управління, достатності ресурсного забезпечення, рівня кадрової спроможності, наявності механізмів моніторингу й оцінювання результативності, а також від здатності системи реагувати на динамічні потреби цільових груп [2; 4; 10]. Однак питання структуризації цих компонентів у межах єдиної управлінської моделі, що поєднувала б стратегічний, організаційний, функціональний і оціночний рівні, досі не отримало належного наукового обґрунтування.

Отже, результати аналізу останніх досліджень і публікацій дають підстави стверджувати, що, незважаючи на наявність значного масиву наукових праць із проблем публічного управління, соціальної політики, психічного здоров'я та психосоціальної підтримки, питання розробки моделі ефективного публічного управління психосоціальною підтримкою потребує подальшого комплексного дослідження. Це зумовлює необхідність формування концептуальних і прикладних засад такої моделі з урахуванням сучасних викликів, принципів людиноцентризму, міжсекторальної взаємодії та результатоорієнтованого управління.

Постановка завдання. Метою статті є розробка моделі ефективного публічного управління психосоціальною підтримкою та визначення основних механізмів її реалізації.

Виклад основного матеріалу. Психосоціальна підтримка в сучасних умовах є важливою складовою державної соціогуманітарної політики, оскільки спрямована на збереження психічного здоров'я населення, відновлення соціального функціонування особи, підвищення рівня стійкості до кризових впливів та забезпечення належної якості життя. За умов зростання кількості соціальних викликів, травматичних подій, вимушеного переміщення населення, втрати соціальних зв'язків і посилення потреби в комплексній підтримці різних категорій громадян особливої значущості набуває формування ефективної системи публічного управління у зазначеній сфері [9; 10; 13].

У науковій літературі публічне управління розглядається як цілеспрямований, організуючий і регулюючий вплив держави та інших уповноважених суб'єктів на суспільні процеси з метою досягнення суспільно значущих результатів [1–4]. У сфері психосоціальної підтримки такий вплив має реалізовуватися не лише через нормативно-правове регулювання й організацію діяльності відповідних інституцій, а й через створення умов для міжсекторальної взаємодії, розвитку доступних сервісів, залучення територіальних громад, громадських організацій, закладів охорони здоров'я, освітніх установ і міжнародних партнерів до спільного вирішення актуальних соціальних проблем [7; 10; 12].

Сучасні підходи до реформування системи психічного здоров'я та психосоціальної підтримки засвідчують доцільність переходу від вузькогалузевого до комплексного, інтегрованого управління, орієнтованого на потреби людини, громади та суспільства загалом [9; 12; 14]. У документах Всесвітньої організації охорони здоров'я наголошується, що ефективна система підтримки має бути доступною, безперервною, людиноцентрованою та такою, що ґрунтується на дотриманні прав людини [9; 12]. Водночас в українських нормативних документах визначено необхідність розвитку мережі послуг у сфері психічного здоров'я, посилення міжвідомчої координації та впровадження сучасних механізмів управління на всіх рівнях публічної влади [13].

З огляду на це модель ефективного публічного управління психосоціальною підтримкою доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних елементів, що забезпечують формування, реалізацію, координацію та оцінювання управлінських рішень у цій сфері. Така модель повинна базуватися на принципах системності, комплексності, доступності, адресності, інклюзивності, субсидіарності, міжсекторальної взаємодії, адаптивності, прозорості та результатоорієнтованості [5; 8; 11].

Ключовими структурними компонентами запропонованої моделі є: суб'єкти публічного управління, об'єкти управлінського впливу, цілі, принципи, функції, механізми реалізації,

ресурсне забезпечення, інструменти координації, моніторингу й оцінювання результативності. До суб'єктів управління належать органи державної влади, органи місцевого самоврядування, заклади охорони здоров'я, установи соціального захисту, освітні заклади, центри надання соціальних послуг, громадські та благодійні організації, міжнародні інституції, а також інші учасники, залучені до надання психосоціальної підтримки [10; 13; 15]. Об'єктом управлінського впливу виступає система психосоціальної підтримки як сукупність організаційних, соціальних, психологічних, медичних і комунікаційних заходів, спрямованих на задоволення потреб цільових груп населення.

Метою моделі є забезпечення ефективного функціонування системи психосоціальної підтримки шляхом узгодження дій усіх суб'єктів, підвищення доступності та якості послуг, своєчасного реагування на запити населення, оптимізації використання ресурсів і досягнення сталих соціально значущих результатів. Реалізація цієї мети передбачає виконання низки функцій, серед яких провідне місце посідають стратегічне планування, нормативно-правове забезпечення, організаційна координація, фінансове та кадрове забезпечення, інформаційно-аналітичний супровід, контроль, моніторинг і оцінювання [2; 5; 6].

Особливе значення в межах розроблюваної моделі має міжсекторальна взаємодія, оскільки психосоціальна підтримка не може бути ефективною в разі її ізольованого розгляду лише як функції медичної чи соціальної системи. Саме координація між органами влади, фахівцями соціальної сфери, психологами, медичними працівниками, освітянами, представниками громадянського суспільства та міжнародними партнерами забезпечує комплексність підтримки, неперервність надання послуг і врахування індивідуальних та групових потреб [10; 11; 14]. Такий підхід відповідає сучасним концепціям інтегрованого врядування та спільного вироблення публічної цінності [7; 8].

Водночас аналіз сучасного стану публічного управління психосоціальною підтримкою вказує на наявність низки системних проблем. До них належать інституційна фрагментарність, дублювання повноважень між окремими суб'єктами, недостатня узгодженість управлінських рішень, нерівномірність територіального доступу до послуг, кадровий дефіцит, обмеженість фінансування, недостатній рівень цифровізації управлінських процесів, а також відсутність уніфікованих критеріїв оцінювання ефективності психосоціальної підтримки [3; 4; 13; 15]. У результаті це знижує загальну результативність системи, ускладнює оперативне реагування на нові виклики та створює перешкоди для побудови цілісного механізму підтримки населення.

З метою подолання зазначених проблем запропонована модель передбачає реалізацію кількох взаємопов'язаних управлінських блоків. Перший блок – нормативно-інституційний, що охоплює вдосконалення правового регулювання, уточнення компетенцій суб'єктів, закріплення механізмів міжвідомчої координації та створення єдиної управлінської архітектури у сфері психосоціальної підтримки [1; 5; 13]. Другий блок – організаційно-функціональний, який передбачає впровадження чітких процедур взаємодії між інституціями, стандартизацію окремих управлінських процесів, розмежування функцій стратегічного, тактичного та операційного рівнів управління [2; 6; 7]. Третій блок – ресурсний, що включає кадрове забезпечення, фінансування, розвиток професійних компетентностей, інформаційні ресурси та цифрові інструменти підтримки управлінських рішень [4; 12; 15]. Четвертий блок – аналітико-оцінювальний, який забезпечує моніторинг результативності, оцінювання якості послуг, збір зворотного зв'язку від отримувачів підтримки та коригування управлінських рішень на основі фактичних даних [8; 9; 14].

Важливою умовою ефективності моделі є її орієнтація на територіальний рівень реалізації публічної політики. Саме громада виступає тим середовищем, у якому потреби людини в психосоціальній підтримці проявляються найбільш безпосередньо, а отже, місцевий рівень повинен мати достатню інституційну спроможність, кадрові ресурси та управлінські інструменти для організації доступних і своєчасних послуг [12; 13]. Децентралізація управління у поєднанні з належною координацією з боку держави створює передумови для підвищення адресності, гнучкості та адаптивності системи психосоціальної підтримки.

Крім того, запропонована модель має ґрунтуватися на принципі людиноцентризму, відповідно до якого отримувач психосоціальної підтримки розглядається не як пасивний об'єкт управлінського впливу, а як активний учасник процесу формування та оцінювання послуг. Такий підхід сприяє підвищенню якості управлінських рішень, посиленню довіри до інституцій публічної влади та забезпеченню більш високого рівня відповідності послуг реальним потребам населення [9; 11; 14].

Отже, розробка моделі ефективного публічного управління психосоціальною підтримкою є необхідною умовою вдосконалення державної політики

у відповідній сфері. Її практична цінність полягає у можливості формування цілісного механізму координації дій суб'єктів публічного управління, оптимізації використання ресурсів, підвищення доступності та якості послуг, а також створення передумов для стійкого функціонування системи психосоціальної підтримки в умовах сучасних суспільних викликів [10; 13; 15].

Висновки. У статті обґрунтовано актуальність розробки моделі ефективного публічного управління психосоціальною підтримкою в умовах зростання суспільних викликів, посилення потреб населення у збереженні психічного здоров'я та необхідності забезпечення комплексної підтримки різних соціальних груп. Доведено, що психосоціальна підтримка в сучасних умовах має розглядатися не як сукупність окремих заходів або послуг, а як цілісна сфера публічного управління, що потребує скоординованого нормативного, організаційного, ресурсного та комунікаційного забезпечення.

За результатами дослідження встановлено, що ефективність публічного управління психосоціальною підтримкою визначається рівнем узгодженості дій суб'єктів публічної влади, якістю міжсекторальної взаємодії, спроможністю системи адаптуватися до змінних потреб населення, а також наявністю дієвих механізмів моніторингу, оцінювання та коригування управлінських рішень. Виявлено, що основними чинниками, які знижують результативність управління у цій сфері, є інституційна фрагментарність, дублювання повноважень, нерівномірність доступу до послуг, обмеженість ресурсного забезпечення, кадровий дефіцит та недостатній рівень стандартизації управлінських процедур.

У процесі дослідження розроблено концептуальні засади моделі ефективного публічного управління психосоціальною підтримкою, яка ґрунтується на принципах системності, людиноцентризму, міжсекторальної взаємодії, доступності, адресності, інклюзивності, адаптивності та результатоорієнтованості. Визначено, що структурними компонентами такої моделі мають бути суб'єкти управління, об'єкти управлінського впливу, функціональні механізми координації, нормативно-інституційне забезпечення, кадроворесурсний потенціал, інструменти моніторингу та оцінювання ефективності, а також канали зворотного зв'язку з отримувачами психосоціальної підтримки.

Обґрунтовано, що впровадження запропонованої моделі сприятиме підвищенню узгодженості управлінських рішень, оптимізації використання ресурсів, посиленню ролі територіальних громад у наданні психосоціальної підтримки, розширенню доступу до послуг та підвищенню їх якості. Встановлено, що практична реалізація моделі потребує вдосконалення нормативно-правового регулювання, посилення інституційної взаємодії між секторами, розвитку кадрового потенціалу, цифровізації управлінських процесів та створення єдиної системи оцінювання результативності.

Таким чином, розробка моделі ефективного публічного управління психосоціальною підтримкою є важливим напрямом удосконалення державної політики у соціогуманітарній сфері та формування стійкої системи підтримки населення. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з деталізацією механізмів практичного впровадження запропонованої моделі, розробкою системи критеріїв оцінювання її ефективності та адаптацією моделі до потреб окремих цільових груп і рівнів публічного управління.

Список літератури:

1. Авер'янов В. Б. Адміністративне право України. Академічний курс : підручник : у 2 т. Київ : Юридична думка, 2004. Т. 1. 584 с.

2. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

3. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.

4. Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 472 с.

5. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк, В. П. Трощинський, Ю. П. Сурмін та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 1 : Теорія державного управління. 748 с.

6. Князєв В. М., Бакуменко В. Д. Державне управління: словник-довідник. Київ : Вид-во УАДУ, 2002. 228 с.

7. Мельник А. Ф., Оболенський О. Ю., Васіна А. Ю. Державне управління : підручник. Київ : Знання, 2009. 582 с.

8. Радченко О. В. Ціннісний вимір публічного управління : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ, 2008. 344 с.

9. World Health Organization. Promoting mental health: concepts, emerging evidence, practice. Geneva : WHO, 2005. 70 p.

10. Inter-Agency Standing Committee. IASC Guidelines on Mental Health and Psychosocial Support in Emergency Settings. Geneva : IASC, 2007. 205 p.

11. Patel V., Saxena S., Lund C. et al. The Lancet Commission on global mental health and sustainable development. *The Lancet*. 2018. Vol. 392, No. 10157. P. 1553–1598.

12. World Health Organization. Guidance on community mental health services: promoting person-centred and rights-based approaches. Geneva : WHO, 2021. 276 p.

13. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року : розпорядження від 27 груд. 2017 р. № 1018-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80

14. World Health Organization. World mental health report: transforming mental health for all. Geneva : WHO, 2022. 296 p.

15. OECD. A New Benchmark for Mental Health Systems: Tackling the Social and Economic Costs of Mental Ill-Health. Paris : OECD Publishing, 2021. 280 p.

Hasan O. V. DEVELOPING A MODEL FOR THE EFFECTIVE PUBLIC MANAGEMENT OF PSYCHOSOCIAL SUPPORT

The article examines the theoretical, methodological, and applied foundations for developing a model of effective public management of psychosocial support in the context of contemporary social transformations. The relevance of forming an integrated public management system in the field of psychosocial support is substantiated by the growing need of the population for accessible, timely, and high-quality services aimed at preserving mental health, strengthening social resilience, and restoring individual and collective functioning. It is determined that psychosocial support under current conditions has an intersectoral nature and requires coordinated interaction among public authorities, local self-government bodies, healthcare institutions, social protection agencies, educational institutions, civil society organizations, and international partners.

Scientific approaches to understanding the content of public management of psychosocial support are analyzed, and it is established that its effectiveness is determined not only by the volume of resource provision, but also by the quality of coordination among management actors, the level of institutional capacity, the adaptability of management mechanisms, and the ability of the system to respond to dynamic social needs. Particular attention is paid to the need to move from fragmented provision of individual services to a comprehensive management model that combines strategic planning, legal regulation, interagency coordination, performance monitoring, digitalization of management processes, and orientation toward human needs.

The article proposes the conceptual foundations of a model of effective public management of psychosocial support, based on the principles of systemicity, accessibility, intersectoral interaction, subsidiarity, targeting, sustainability, inclusiveness, and result orientation. The key structural elements of the model are identified, including: subjects of public management, objects of managerial influence, regulatory and institutional support, coordination mechanisms, human and resource capacity, tools for assessing the quality and effectiveness of services, communication channels with target groups, and feedback mechanisms. It is substantiated that the effectiveness of such a model is achieved through the integration of managerial, social, medical-psychological, and communication components into a unified system of public decision-making and implementation.

The main problems reducing the effectiveness of public management of psychosocial support are outlined, in particular institutional fragmentation, insufficient coordination between sectors, unequal access to services, staff shortages, limited funding, the absence of unified criteria for assessing the quality of support, and the insufficient level of digital support for management processes. On this basis, priority directions for improving the system are identified, including the development of interagency cooperation, the introduction of standardized management procedures, the strengthening of analytical support for decision-making, the improvement of monitoring mechanisms, the enhancement of professional training of specialists, and the expansion of the capacities of the local level of governance.

It is generalized that the development of a model of effective public management of psychosocial support is important for improving the quality of public policy in the social and humanitarian sphere, strengthening the institutional capacity of public authorities, and ensuring an adequate level of support for the population in need of psychosocial assistance. The practical value of the proposed provisions lies in the possibility of their use in

the formation of state and regional programs, the improvement of management mechanisms, the development of intersectoral strategies, and the establishment of an effective system of psychosocial support based on human-centeredness, coherence, and sustainability.

Keywords: *public management, psychosocial support, management model, public policy, intersectoral interaction, social support, mental health, institutional capacity, public management mechanisms, management effectiveness.*

Дата першого надходження статті до видання: 10.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 32:351(076)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/06

Гацков О. А.
https://orcid.org/0009-0002-2147-6449
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ СОЦІАЛЬНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВПО, ВЕТЕРАНІВ ТА ВРАЗЛИВИХ СОЦІАЛЬНИХ ГРУП

У статті досліджено особливості розвитку механізмів соціальної інтеграції в умовах післявоєнного відновлення України з урахуванням потреб внутрішньо переміщених осіб (ВПО), ветеранів війни та інших вразливих соціальних груп. Обґрунтовано, що масштабні соціальні трансформації, спричинені війною, зумовлюють необхідність переходу від переважно компенсаційної моделі соціальної підтримки до комплексної моделі соціальної інтеграції, орієнтованої на відновлення соціального потенціалу населення, економічної самостійності та активної громадянської участі. Проаналізовано основні напрями реінтеграції ВПО у приймаючі територіальні громади, зокрема забезпечення доступу до житла, зайнятості, освіти, медичних і соціальних послуг, а також формування умов для довгострокової адаптації та запобігання соціальній сегрегації. Акцентовано увагу на положеннях Стратегії державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2030 року, спрямованих на формування безперервної системи підтримки ВПО, розвиток адресної допомоги, координацію державної політики та створення умов для інтеграції або добровільного повернення. Визначено напрями реінтеграції ветеранів, що охоплюють професійну самореалізацію, психологічну адаптацію, соціальний захист, охорону здоров'я, освіту, зайнятість та участь у громадському житті. Обґрунтовано необхідність розвитку інклюзивних механізмів соціальної інтеграції осіб з інвалідністю, дітей та мешканців деокупованих територій на основі принципів безбар'єрності та рівного доступу до публічних послуг. Запропоновано інклюзивну модель управління соціальною інтеграцією, засновану на партнерстві держави, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та міжнародних партнерів. Визначено її основними складовими спільне планування і прийняття рішень, прозорість та підзвітність, гнучкість і адаптивність, розвиток потенціалу територіальних громад та інтеграцію ресурсів різних секторів. Доведено, що реалізація такої моделі сприятиме підвищенню адресності соціальної політики, зміцненню соціальної згуртованості, довіри до публічних інституцій та формуванню стійкого суспільства в умовах післявоєнного відновлення.

Ключові слова: *соціальна інтеграція; післявоєнне відновлення; внутрішньо переміщені особи; ветерани війни; вразливі соціальні групи; реінтеграція; інклюзивне управління; територіальні громади.*

Постановка проблеми. Післявоєнне відновлення України передбачає не лише відбудову фізичної інфраструктури, економічне пожвавлення та відновлення територіальної спроможності громад, а й формування умов для повноцінної соціальної інтеграції населення, яке зазнало наслідків війни. Масштабні вимушені переміщення, повернення ветеранів до цивільного життя, втрата житла, роботи та соціальних зв'язків, погіршення матеріального становища населення зумовлюють появу нових і загострення наявних соціальних проблем. За таких умов соціальну інтеграцію доцільно розглядати як один із напрямів державної та регіональної політики післявоєнного відновлення.

Отже, проблема дослідження полягає у необхідності вдосконалення механізмів соціальної інтеграції в Україні в умовах післявоєнного відновлення з урахуванням диференційованих потреб ВПО, ветеранів та інших вразливих соціальних груп, забезпечення міжсекторальної взаємодії та створення умов для їх повноцінної економічної, соціальної й громадянської участі у розвитку територіальних громад. Це зумовлює необхідність наукового обґрунтування сучасних підходів, інстру-

© Гацков О. А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

ментів і напрямів розвитку механізмів соціальної інтеграції як складової політики післявоєнного відновлення України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика соціальної інтеграції та соціального захисту населення в умовах війни й післявоєнного відновлення України активно досліджується представниками різних наукових напрямів, що свідчить про її міждисциплінарний характер. Концептуально-методологічні засади соціальної інтеграції досліджено у працях О. Бєлова [2] та В. Гриньової [5]. О. Бєлов розглядає соціальну інтеграцію крізь призму трансформаційних змін, акцентуючи увагу на необхідності адаптації механізмів публічного управління до нових суспільних умов. В. Гриньова зосереджує увагу на методологічних підходах до дослідження соціальної інтеграції, що створює теоретичне підґрунтя для визначення її основних складових та інструментів.

Важливий напрям сучасних досліджень становить соціальна політика держави в умовах війни. О. Бетлій та В. Мовчан [1; 15] аналізують основні виклики соціальної політики України у воєнний період, зокрема необхідність адаптації державної системи соціальної підтримки до масштабних соціально-економічних наслідків війни. Т. Грень [4] досліджує особливості реалізації політики соціального захисту територій в умовах війни, акцентуючи увагу на необхідності забезпечення стійкості територіальних систем та їх здатності реагувати на кризові виклики. О. Крюков [12] розглядає соціальну політику як необхідну умову функціонування соціальної держави, що дозволяє визначити роль державних інституцій у забезпеченні соціальної стабільності та рівності можливостей.

Окремий блок наукових досліджень присвячений проблемам внутрішнього переміщення та реінтеграції ВПО. Т. Проценко [13] досліджує питання забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб в Україні, що є важливою передумовою їх соціальної інтеграції. Практичні аспекти підтримки ВПО відображено у Комплексній програмі підтримки внутрішньо переміщених осіб на період дії воєнного стану [11]. Доповнює цей напрям дослідження UN-Habitat [17], у якому значну увагу приділено проблемам внутрішнього переміщення та житловим потребам населення України.

Проблематика інклюзивної відбудови та соціальної реінтеграції представлена у монографії «Інклюзивна відбудова України: економічна, соціальна та просторово-технологічна реінтеграція» [7]. Окремий аспект соціальної інтеграції дітей, які були переміщені внаслідок війни, досліджують О. Карпенко, О. Ворощук та К. Ковальська [8], акцентуючи увагу на інноваційних педагогічних підходах до адаптації дітей до нового освітнього середовища.

Л. Бондаренко [3] досліджує вдосконалення механізмів взаємодії влади та громадськості у вирішенні проблем інклюзії в Україні, що підтверджує необхідність переходу до партнерської моделі реалізації соціальної політики.

Безпосередньо роль держави у забезпеченні соціальної інтеграції розкрито у дослідженні Л. Квасній, О. Гацкова та І. Зінько [9], де акцентовано увагу на значенні публічної політики у формуванні умов для соціального включення різних груп населення. Подальший розвиток цієї проблематики представлено у дослідженні Л. Квасній, З. Квасній, О. Гацкова та С. Маркевич [10], присвяченому розвитку механізмів соціальної інтеграції в умовах післявоєнного відновлення, зокрема реінтеграції ВПО, ветеранів та вразливих соціальних груп.

Теоретичне розуміння соціальної інтеграції доповнюється міжнародними підходами. Е. Мастерс [6] розглядає взаємозв'язок публічної політики та соціальної інтеграції, що дозволяє трактувати останню як результат цілеспрямованого управлінського впливу та взаємодії державних і недержавних суб'єктів. C. Høyland [16] акцентує увагу на концепціях суспільної безпеки та безпеки суспільства, що є важливим для розуміння соціальної стійкості в умовах масштабних криз і трансформацій.

Водночас аналіз зазначених публікацій показує, що недостатньо комплексно розглядається взаємозв'язок механізмів реінтеграції ВПО, ветеранів та інших вразливих соціальних груп у єдиній системі післявоєнного відновлення. Потребують подальшого дослідження питання координації діяльності державних і місцевих органів влади, громадянського суспільства та міжнародних партнерів, цифровізації соціальних послуг, оцінювання результативності інтеграційних програм і залучення цільових груп до прийняття управлінських рішень. Це визначає необхідність подальшого обґрунтування інклюзивної моделі управління, яка поєднуватиме державне регулювання, потенціал територіальних громад, активність громадянського суспільства та підтримку міжнародних партнерів.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування напрямів розвитку механізмів соціальної інтеграції в умовах післявоєнного віднов-

лення України з урахуванням потреб внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та інших вразливих соціальних груп, а також визначення ефективних інструментів їхньої соціальної, економічної та громадянської реінтеграції на державному та місцевому рівнях.

Виклад основного матеріалу. Післявоєнне відновлення України актуалізує потребу у формуванні ефективних механізмів соціальної інтеграції, спрямованих на подолання наслідків масштабних соціальних трансформацій, спричинених війною. Особливої уваги в цьому контексті потребують внутрішньо переміщені особи, ветерани війни, особи з інвалідністю, діти та інші вразливі соціальні групи, для яких процес повернення до повноцінного суспільного життя супроводжується низкою соціальних, економічних і психологічних бар'єрів.

Реінтеграція внутрішньо переміщених осіб у приймаючі громади є одним з ключових напрямів післявоєнної соціальної політики, що охоплює не лише питання забезпечення базових соціальних гарантій, а й створення умов для довгострокової соціальної адаптації, зокрема через доступ до ринку праці, житлових програм, освіти та медичних послуг. У цьому контексті важливим є перехід від тимчасових заходів підтримки до комплексних інтеграційних програм, орієнтованих на розвиток соціального капіталу громад і запобігання соціальній сегрегації. Мінсоцполітики розроблено Стратегію державної політики щодо внутрішнього переміщення на період до 2030 року, яка є документом, що формує єдиний державний підхід до підтримки ВПО та громад, які їх приймають [В Україні запускають єдину систему].

В Стратегії передбачено формування комплексної та безперервної системи підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), яка охоплює всі етапи їх життєвого циклу після переміщення: від моменту вимушеного виїзду до адаптації, соціальної інтеграції у приймаючі громади або добровільного повернення до місць постійного проживання. Ключовим пріоритетом визначено відновлення спроможності ВПО до самостійного життєзабезпечення з врахуванням індивідуальних потреб та соціально-економічних характеристик кожної особи.

З метою досягнення зазначених цілей в Стратегії окреслено низку пріоритетних напрямів, зокрема: удосконалення механізмів координації державної політики у сфері внутрішнього переміщення; забезпечення ефективної адаптації та інтеграції ВПО у приймаючих територіальних громадах; впровадження інструментів адресної підтримки як для ВПО, так і для громад, що їх приймають; а також формування належних умов для безпечного та добровільного повернення.

Важливим інституційним інструментом реалізації Стратегії є створення координаційної платформи за участі органів державної влади, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та міжнародних організацій. Функціонування такої платформи сприятиме узгодженню дій стейкхолдерів, підвищенню ефективності управлінських рішень, а також удосконаленню нормативно-правової бази з питань внутрішнього переміщення.

Крім того, передбачено впровадження єдиної цифрової платформи підтримки ВПО, яка забезпечить доступ до інформаційних ресурсів і державних послуг, а також створить умови для збору, аналізу та врахування зворотного зв'язку від ВПО з метою підвищення якості державного управління у цій сфері.

Окремий акцент зроблено на розвитку інституційної спроможності системи первинної допомоги ВПО, зокрема шляхом посилення діяльності мультидисциплінарних команд у транзитних центрах. Це дозволить забезпечити своєчасне надання базових соціальних послуг, проведення індивідуальної оцінки потреб та формування ефективних механізмів подальшого супроводу осіб після переміщення [В Україні запускають єдину систему].

Особливе місце в системі післявоєнної соціальної інтеграції займає реінтеграція ветеранів війни. Вона передбачає не лише надання соціальних пільг, а й формування умов для професійної самореалізації, психологічної адаптації та активної участі в громадському житті. Ефективні механізми реінтеграції ветеранів мають ґрунтуватися на міждисциплінарному підході, що поєднує соціальний захист, охорону здоров'я, освіту та зайнятість, із залученням як державних інституцій, так і організацій громадянського суспільства.

Уразливі соціальні групи, зокрема особи з інвалідністю внаслідок війни, діти, які зазнали травматичного досвіду, а також мешканці деокупованих територій, потребують інклюзивних механізмів соціальної інтеграції, орієнтованих на відновлення соціальних зв'язків і забезпечення рівного доступу до публічних послуг. У цьому аспекті важливим завданням публічної політики є формування безбар'єрного середовища та розвиток соціальних сервісів на рівні територіальних громад.

Важливу роль в розвитку механізмів соціальної інтеграції в умовах післявоєнного відновлення відіграватимуть сучасні інструменти забезпечення ефективної взаємодії держави та громадянського суспільства. До таких інструментів належать публічні консультації, соціальне партнерство, участь громадських організацій у розробці та реалізації соціальних програм, а також інститути громадського контролю. Вони сприяють підвищенню прозорості публічної політики, посиленню довіри до органів влади та врахуванню реальних потреб цільових груп.

Окремого значення набуває розвиток волонтерських ініціатив і недержавних організацій, які в умовах війни та післявоєнного періоду стали важливими суб'єктами соціальної інтеграції. Їх залучення до реалізації державних програм сприятиме підвищенню адресності соціальної допомоги, забезпеченню гнучкості управлінських рішень і посиленню соціальної згуртованості. Водночас держава має створювати сприятливі нормативно-правові та інституційні умови для сталого функціонування громадянського суспільства. Адже саме державні інституції виступають ключовими агентами змін, формуючи нормативно-правову базу, регулюючи соціальні відносини та забезпечуючи реалізацію стратегій, спрямованих на об'єднання різних соціальних груп. В контексті сучасних викликів, таких як соціальна фрагментація, економічна нерівність, а також враховуючи наслідки воєнних конфліктів, роль держави набуває особливого значення, адже вона виступає гарантом стабільності, справедливості та рівності можливостей для всіх громадян.

Тому доцільно врахувати не лише теоретичні аспекти державної участі, а й практичні інструменти, які використовуються для досягнення соціальної інтеграції, а також виклики, що виникають в процесі їх впровадження. Водночас варто зазначити, що роль держави у публічній політиці соціальної інтеграції постійно змінюється під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів. Глобалізація, цифровізація, зміни у структурі ринку праці, а також демографічні виклики – усе це вимагає від держави гнучкості в прийнятті рішень і адаптації політик до нових реалій.

Особливо актуальним цей аспект стає в умовах війни та соціальної нестабільності, коли традиційні моделі соціальної інтеграції втрачають ефективність, і потреба в нових підходах і механізмах стає необхідною. Держава має забезпечити не лише правове регулювання, а й створення платформ для діалогу між різними соціальними групами, підтримку вразливих верств населення, а також впровадження програм, що сприяють згуртованості суспільства.

Важливим напрямом діяльності держави в цьому контексті є розробка комплексних стратегій, які поєднують соціальні, економічні та культурні заходи, спрямовані на зменшення розривів між групами населення та формування відчуття спільної ідентичності. Таким чином, роль держави виходить за межі суто адміністративного регулювання і стає каталізатором соціальних змін, які сприяють стійкому розвитку суспільства.

Вважаємо за необхідне використовувати інклюзивну модель управління, засновану на партнерстві держави, громадянського суспільства та міжнародної спільноти. Така модель передбачає активне залучення всіх зацікавлених сторін до процесу формування, реалізації та оцінки публічної політики соціальної інтеграції, що забезпечує більш комплексний і збалансований підхід до вирішення соціальних проблем.

В межах цієї моделі держава виступає як координатор і гарант дотримання правових норм, а також як джерело ресурсів та інституційної підтримки. Громадянське суспільство, включаючи неурядові організації, активістів та місцеві громади, забезпечує безпосередній контакт із соціальними групами, виявляє потреби, пропонує інноваційні рішення і контролює ефективність впроваджених заходів. Міжнародна спільнота, у свою чергу, сприяє обміну найкращими практиками, надає фінансову й експертну допомогу, а також підтримує впровадження європейських стандартів у сфері соціальної політики.

Основними елементами інклюзивної моделі управління є:

– спільне планування і прийняття рішень, яке базується на відкритому діалозі та консенсусі між усіма учасниками процесу;

– прозорість та підзвітність діяльності органів влади і партнерських організацій;

– гнучкість і адаптивність, що дозволяють оперативно реагувати на зміни в соціальній ситуації та враховувати нові виклики;

– підтримка і розвиток потенціалу місцевих громад, які є безпосередніми носіями соціальної інтеграції на регіональному рівні;

– інтеграція ресурсів і зусиль різних секторів для досягнення максимального ефекту від реалізованих програм.

Вважаємо, що впровадження такої моделі сприятиме створенню основи для сталого розвитку соціальної інтеграції, сприятиме зміцненню соці-

альної згуртованості та формуванню довіри між громадянами і державою, що особливо важливо в умовах сучасних викликів і трансформацій.

Висновки. В результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що післявоєнне відновлення України потребує комплексного розвитку механізмів соціальної інтеграції, оскільки наслідки війни суттєво змінюють соціальну структуру суспільства, посилюють нерівність та формують нові категорії населення, які потребують системної підтримки. Соціальну інтеграцію пропонуємо розглядати не лише як надання соціальної допомоги, а й як процес відновлення соціальних зв'язків, економічної самостійності, громадянської активності та рівного доступу до публічних послуг.

Вважаємо, що одним із пріоритетних напрямів післявоєнної соціальної політики є реінтеграція внутрішньо переміщених осіб у приймаючі територіальні громади. Важливе значення має забезпечення узгодженості державної політики щодо внутрішнього переміщення та підтримки спроможності громад, які приймають ВПО.

В результаті проведеного дослідження встановлено, що особи з інвалідністю, діти, мешканці деокупованих територій та інші вразливі соціальні групи потребують диференційованих механізмів інтеграції, сформованих відповідно до їхніх соціальних, економічних і психологічних потреб. Пріоритетними напрямами визначено розвиток безбар'єрного середовища, забезпечення рівного доступу до публічних послуг, відновлення соціальних зв'язків та посилення спроможності соціальних сервісів на рівні територіальних громад.

Запропоновано інклюзивну модель управління соціальною інтеграцією, що ґрунтується на партнерстві держави, територіальних громад, громадянського суспільства та міжнародної спільноти. Реалізація запропонованої моделі сприятиме переходу від фрагментарної соціальної підтримки до системної політики соціальної інтеграції.

Таким чином, розвиток механізмів соціальної інтеграції є невід'ємною складовою післявоєнного відновлення України, оскільки забезпечує не лише подолання соціальних наслідків війни, а й формування згуртованого, інклюзивного та стійкого суспільства. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні системи показників оцінювання ефективності механізмів соціальної інтеграції та визначенні інструментів моніторингу їх реалізації на рівні територіальних громад.

Список літератури:

1. Бетлій О., Мовчан В. Соціальна політика в Україні у воєнний час: 2022–2023 роки. Київ: Фонд ім. К. Аденавера, 2023. 32 с.

2. Бєлов, О. Соціальна інтеграція в умовах трансформаційних змін: концептуальні засади. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2022. № 2(57). С. 34–40.

3. Бондаренко Л. Г. Вдосконалення механізмів взаємодії влади та громадськості у вирішенні проблем інклюзії в Україні. *Державне будівництво.* 2025. № 2 (38). С. 404–414. https://doi.org/10.26565/1992-2337-2025-2-25 (дата звернення: 11.09.2026)

4. Грень Т.Я. Особливості реалізації політики соціального захисту територій в умовах війни. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Том 33 (72). № 6. С. 80–84. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/13

5. Гриньова В.М. Соціальна інтеграція: методологічні засади дослідження. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2021. № 3. С. 34–41.

6. Еллен Мастерс. Публічна політика та соціальна інтеграція: теорія та практика. *Міжнародний журнал досліджень соціальної політики*, 2023, с. 101–123. URL: http://perspectives.pp.ua/index.php/sni/article/download/16294/16366/16360 (дата звернення: 10.09.2026)

7. Інклюзивна відбудова України: економічна, соціальна та просторово-технологічна реінтеграція: монографія / Павліха Н.В., Цимбалюк І. О. та ін. / Заг. ред.: Павліха Н.В. Луцьк : ФОП Косенко А.О., 2025. 267 с.

8. Карпенко О.Г., Ворощук О.Д., Ковальська К.В. Інноваційні педагогічні підходи адаптації переміщених українських дітей до нового освітнього середовища. *Академічні візії*. Вип. 42. 2025. https://doi.org/10.5281/zenodo.15127452 (дата звернення: 11.09.2026)

9. Квасній Л.Г., Гацков О.А., Зінько І.С. Роль публічної політики у забезпеченні соціальної інтеграції. *Суспільство та національні інтереси*. № 7(7). 2024. С. 589–600. https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7(7)-589-600 (дата звернення: 12.09.2026)

10. Квасній Л.Г., Квасній З.В., Гацков О.А., Маркевич С.В. Розвиток механізмів соціальної інтеграції в умовах післявоєнного відновлення: реінтеграція ВПО, ветеранів та вразливих соціальних груп. *Успіхи і досягнення у науці*. № 5(27). 2026. С. 1672–1681

11. Комплексна програма підтримки внутрішньо переміщених осіб на період дії воєнного стану в Україні. URL: https://loda.gov.ua/documents/40071

12. Крюков О.І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави. URL: https://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/7324/1/%D0%9A04.pdf (дата звернення: 12.09.2026)

13. Проценко Т.О. Забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Наука і правоохорона діяльність*. 2016. № 4 (34). С. 37–44.

14. Шульжик Ю.О., Грицко Р.Ю., Пеканець С.Р. Управління змінами в умовах цифровізації. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом*. 2022. № 3(66). С. 127–134

15. Betliy O., Movchan V. *Ukraine's Social Policy in War Conditions: Key Challenges and State Response.* Kyiv: KAS Ukraine, 2023. 32 p.

16. Høyland S. Identifying scientific principles for the concepts of societal safety and societal security. *Safety and Reliability of Complex Engineered Systems. Foundational issues in risk assessment and managemen*t. Publisher: CRC Press, Taylor & Francis Group. 2015, pp. 793–799. URL: https://www.researchgate.net/publication/277569901_Identifying_scientific_principles_for_the_concepts_of_societal_safety_and_societal_security (accessed: 10.09.2026)

17. UN-Habitat. Internal Displacement and Housing Needs in Ukraine: Mid-Year Report 2023. Geneva, 2023. 31. URL: https://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/ (accessed: 10.09.2026)

Hatskov O. A. DEVELOPMENT OF SOCIAL INTEGRATION MECHANISMS IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECOVERY: REINTEGRATION OF INTERNALLY DISPLACED PERSONS, VETERANS, AND VULNERABLE SOCIAL GROUPS

The article examines the specific features of developing social integration mechanisms in the context of Ukraine's post-war recovery, taking into account the needs of internally displaced persons (IDPs), war veterans, and other vulnerable social groups. It is substantiated that large-scale social transformations caused by the war necessitate a shift from a predominantly compensatory model of social support to a comprehensive model of social integration aimed at restoring the social potential of the population, economic self-reliance, and active civic participation. The main directions of IDP reintegration into host territorial communities are analyzed, including access to housing, employment, education, healthcare, and social services, as well as the creation of conditions for long-term adaptation and prevention of social segregation. Particular attention is paid to the provisions of the State Policy Strategy on Internal Displacement until 2030, aimed at establishing a continuous system of support for IDPs, developing targeted assistance, coordinating public policy, and creating conditions for integration or voluntary return. The key directions of veteran reintegration are identified, covering professional self-realization, psychological adaptation, social protection, healthcare, education, employment, and participation in community life. The need to develop inclusive mechanisms for the social integration of persons with disabilities, children, and residents of de-occupied territories based on the principles of accessibility and equal access to public services is substantiated. An inclusive governance model for social integration based on partnership among the state, local self-government bodies, civil society, and international partners is proposed. Its main components include joint planning and decision-making, transparency and accountability, flexibility and adaptability, development of the capacity of territorial communities, and integration of resources from different sectors. It is demonstrated that the implementation of such a model will contribute to improving the targeting of social policy, strengthening social cohesion and trust in public institutions, and building a resilient society in the context of post-war recovery.

Keywords: *social integration, post-war recovery, internally displaced persons, war veterans, vulnerable social groups, reintegration, inclusive governance, territorial communities.*

Дата першого надходження статті до видання: 14.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 02.10.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 351.82:336.14:364.4-057.36
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/07

Дзвінчук Д. І.
https://orcid.org/0000-0002-6391-3822
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

Малімон В. І.
https://orcid.org/0000-0003-0446-3902
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОЇ РЕАБІЛІТАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ ЯК МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Повномасштабна війна істотно збільшила потребу у тривалій психологічній, соціальній та професійній підтримці ветеранів, що актуалізувало проблему ефективного використання публічних фінансових ресурсів. Багатоканальна модель фінансування, яка поєднує бюджетні програми, медичні й соціальні послуги, діяльність органів державної влади, місцевого самоврядування та недержавних надавачів, не забезпечує належної узгодженості бюджетного планування, міжвідомчої координації й оцінювання досягнутих результатів.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та критичний аналіз фінансового забезпечення соціально-психологічної реабілітації ветеранів війни як механізму публічного управління, виявлення проблем чинної моделі та визначення напрямів її вдосконалення з урахуванням українських воєнних реалій і міжнародного досвіду.

Проаналізовано Бюджетну декларацію України на 2026-2028 роки, бюджетні запити Міністерства у справах ветеранів України та міжнародні джерела. Обґрунтовано, що фінансове забезпечення є механізмом публічного управління, який інтегрує бюджетне планування, розподіл фінансової відповідальності, фінансування послуг, міжвідомчу координацію та оцінювання державної ветеранської політики. Встановлено, що сучасна модель характеризується нерівномірною структурою видатків, номінально незмінним фінансуванням психологічної допомоги, обмеженим охопленням професійною адаптацією та переважною орієнтацією бюджетних показників на обсяги профінансованої діяльності, а не на функціональне відновлення й соціальну інтеграцію ветеранів. Порівняльний аналіз досвіду США, Великої Британії, ОЕСР і ВООЗ засвідчив, що ефективність системи визначається інтегрованістю бюджетного планування, міжвідомчою взаємодією, безперервністю реабілітаційного маршруту та оцінюванням досягнутих результатів.

Наукова новизна полягає в обґрунтуванні фінансового забезпечення як механізму управління безперервним реабілітаційним маршрутом ветерана. Практичне значення дослідження полягає в обґрунтуванні переходу до результатоорієнтованої моделі бюджетного планування та оцінювання державної ветеранської політики.

Ключові слова: *державна політика, бюджетне планування, державна ветеранська політика, реабілітаційний маршрут ветерана, міжсекторальна взаємодія, моніторинг результативності, результатоорієнтоване управління, повоєнне відновлення.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна докорінно змінила масштаби та структуру потреб у соціально-психологічній реабілітації ветеранів війни, що актуалізувало проблему не лише збільшення обсягів бюджетного фінансування, а й підвищення ефективності механізмів його планування, розподілу та використання. У цих умовах результативність державної ветеранської політики дедалі більше залежить від спроможності системи публічного управління забезпечити узгодженість бюджетного планування, міжвідомчої координації та фінансування взаємопов'язаних реабілітаційних послуг. Саме тому фінансове забезпечення набуває значення не лише ресурсної складової, а й самостійного механізму реалізації державної політики у сфері підтримки ветеранів.

© Дзвінчук Д. І., Малімон В. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

Повномасштабна війна збільшила кількість ветеранів і водночас ускладнила структуру їхніх потреб. У відповідь формується багатокомпонентна система підтримки, до якої залучені сфери охорони здоров'я, соціального захисту, зайнятості, ветеранської політики та місцевого самоврядування. Фінансування цієї системи здійснюється через різні бюджетні програми й за участю кількох суб'єктів публічного управління. Така модель розширює інструменти державної підтримки, проте ускладнює координацію фінансових потоків, узгодження планових рішень, розподіл відповідальності та оцінювання використання публічних ресурсів.

Досвід інших держав показує, що значення має не лише обсяг виділених коштів. Не менш важливими є інтегрованість фінансових механізмів, безперервність надання послуг і зв'язок між бюджетними рішеннями та досягнутими результатами. Тому зарубіжні підходи перспективно розглядати передусім як джерело управлінських принципів, придатність яких потребує перевірки з урахуванням українських інституційних, бюджетних і воєнних умов.

Попри значний масив досліджень із питань ветеранської політики, психологічної допомоги та соціальної реабілітації, недостатньо опрацьованими залишаються фінансові механізми, здатні поєднати бюджетне планування, міжвідомчу взаємодію, фінансування взаємопов'язаних послуг і оцінювання їх результатів. Ця наукова прогалина визначає актуальність даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика соціально-психологічної реабілітації ветеранів війни належить до найдинамічніших напрямів сучасних міждисциплінарних досліджень. Водночас фінансове забезпечення переважно розглядається як ресурсна чи організаційна складова державної ветеранської політики, тоді як його роль як механізму публічного управління досліджена недостатньо.

Українські науковці зосереджують увагу насамперед на правових, організаційних, психологічних і соціальних аспектах ветеранської політики. У працях українських дослідників проаналізовано медико-психологічну реабілітацію військовослужбовців [6], професійну інтеграцію ветеранів [7], соціально-психологічну роботу з ветеранами та членами їхніх сімей [8], нормативно-правове забезпечення психологічної допомоги [9], державну підтримку ветеранів [16], місце реабілітаційної допомоги у соціальній сфері [18] та взаємодію органів публічної влади [19]. Найближчим до предмета цього дослідження є праця М. Фіщенка та М. Яковина [17], присвячена фінансовому забезпеченню соціального захисту ветеранів. Проте навіть у ній фінансові механізми не аналізуються як цілісний інструмент управління, що інтегрує бюджетне планування, фінансування послуг, міжвідомчу координацію та оцінювання результатів.

Інший акцент характерний для зарубіжних досліджень, де основну увагу приділено взаємозв'язку між фінансуванням, організацією допомоги та її результатами. Досвід *Veterans Health Administration* і впровадження моделі *Whole Health* свідчить, що ресурсного забезпечення потребують не лише безпосередні послуги, а й організаційні зміни, підготовка персоналу та моніторинг результатів [20; 27]. Водночас дослідження економічного тягаря посттравматичного стресового розладу [21; 24], фінансової доступності медичної допомоги [23], професійної інтеграції ветеранів [26], а також оцінювання служби *Op COURAGE* [22] й урядовий звіт Великої Британії [28] демонструють різні моделі організації фінансування ветеранської підтримки.

Стратегічний рівень аналізу представлено в документах *Організації економічного співробітництва і розвитку* (ОЕСР) [25] та *Всесвітньої організації охорони здоров'я* (ВООЗ) [29; 30]. У них обґрунтовано необхідність міжсекторальної взаємодії, середньострокового бюджетного планування та моніторингу результатів, хоча емпіричного порівняння моделей фінансування ці документи не містять.

Отже, українські дослідження переважно висвітлюють правові, організаційні та психологічні засади ветеранської політики [6-19], тоді як зарубіжні – взаємозв'язок між фінансуванням, організацією послуг і результатами реабілітації [20-30]. Недостатньо дослідженими залишаються фінансові механізми, що забезпечують узгодження бюджетного планування, міжвідомчої координації, фінансування безперервного реабілітаційного маршруту та оцінювання результативності використання публічних ресурсів. Саме ця наукова прогалина визначає предмет, логіку та новизну дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та критичний аналіз фінансового забезпечення соціально-психологічної реабілітації ветеранів війни як механізму публічного управління, виявлення проблем чинної моделі та визначення напрямів її вдосконалення з урахуванням українських воєнних реалій і міжнародного досвіду.

Виклад основного матеріалу. Соціально-психологічна реабілітація ветеранів війни належить до сфер публічного управління, у яких досягнення результатів залежить не лише від обсягу бюджетного фінансування, а й від узгодженості бюджетного планування, розподілу фінансової відповідальності, міжвідомчої координації та організації надання послуг. На відміну від сфер, що фінансуються одним головним розпорядником бюджетних коштів, її ресурсне забезпечення здійснюють кілька суб'єктів публічного управління, які реалізують визначені законодавством повноваження та використовують різні фінансові механізми [3; 5; 10-15].

Нормативно-правова база визначає порядок надання психологічної допомоги, соціального супроводу, професійної адаптації ветеранів, діяльності фахівців із супроводу, використання бюджетних коштів і реалізації державних програм [3; 4; 5; 10-15]. Бюджетна декларація на 2026-2028 роки та бюджетні запити Міністерства у справах ветеранів України водночас засвідчують розширення фінансових інструментів державної підтримки [1; 2; 14]. Проте механізми узгодження бюджетного планування між адміністраторами бюджетних коштів, фінансування безперервного реабілітаційного маршруту ветерана й оцінювання результативності бюджетних видатків залишаються врегульованими лише частково. Це свідчить про переважання процесного підходу до управління фінансовими ресурсами над результатоорієнтованим.

У дослідженні *фінансове забезпечення визначено як механізм публічного управління, що охоплює планування, розподіл, використання та контроль публічних фінансових ресурсів, фінансування надавачів послуг, міжвідомчу координацію й оцінювання результативності бюджетних видатків*. Структурно цей механізм поєднує взаємопов'язані елементи: бюджетне планування, розподіл фінансової відповідальності, фінансування послуг, міжвідомчу координацію, моніторинг і оцінювання результатів реабілітаційного маршруту ветерана. У цьому контексті *результатоорієнтоване управління розглядається як модель, за якої ефективність бюджетних програм визначається досягнутими результатами реабілітації ветеранів, а не лише показниками використання бюджетних коштів*.

На відміну від окремої бюджетної програми чи виду послуг, реабілітаційний маршрут охоплює повний цикл відновлення ветерана незалежно від кількості залучених установ і джерел фінансування. Він інтегрує медичні, психологічні, соціальні та професійні послуги в єдину управлінську систему, що забезпечує узгодження фінансової відповідальності між суб'єктами публічного управління та безперервність надання допомоги. Саме такий підхід дає змогу оцінювати не лише виконання окремих бюджетних заходів, а й досягнення кінцевого результату реабілітації, розглядаючи бюджетне фінансування як інструмент управління, спрямований на досягнення вимірюваних суспільно значущих результатів.

Запропонована концепція створює методологічне підґрунтя для оцінювання відповідності чинної системи фінансового забезпечення принципам безперервності реабілітаційного маршруту, міжвідомчої узгодженості та результатоорієнтованого публічного управління. З огляду на це доцільно проаналізувати, наскільки сучасна модель бюджетного фінансування забезпечує реалізацію зазначених принципів на практиці.

Сучасна модель фінансового забезпечення соціально-психологічної реабілітації ветеранів війни має багаторівневу структуру: бюджетні ресурси розподіляються між різними бюджетними програмами, головними розпорядниками коштів і надавачами послуг. Це розширює інструменти державної підтримки, проте не забезпечує єдиного механізму бюджетного планування, міжвідомчої координації та оцінювання результатів завершеного реабілітаційного маршруту ветерана [1-5; 10-15].

Нерівномірність фінансового забезпечення простежується вже у середньостроковій динаміці бюджетних видатків. Загальний бюджетний запит Міністерства у справах ветеранів України збільшується з 3,355 млрд грн у 2025 році до 8,230 млрд грн у 2026 році, однак основну частину приросту (3,615 млрд грн) становлять видатки на створення Національного військового меморіального кладовища [1].

Отже, загальне збільшення фінансування не відображає пропорційного розширення ресурсів, спрямованих на соціально-психологічну реабілітацію. Це свідчить, що зростання сукупних бюджетних видатків саме по собі не може розглядатися як показник посилення фінансової спроможності системи реабілітації, оскільки визначальне значення має структура розподілу ресурсів між окремими напрямами державної політики.

Іншу тенденцію демонструє програма КПКВК 1501120. Її фінансування зростає з 2,194 млрд грн у 2025 році до 3,634 млрд грн у 2026 році, після чого скорочується до 2,249 млрд грн у 2027 році та 2,349 млрд грн у 2028 році [1; 2]. Водночас істотно змінюється структура видатків: фінансу-

вання одноразової грошової допомоги збільшується з 518,1 млн грн до 1,667 млрд грн у 2026 році та перевищує 2 млрд грн у 2027-2028 роках [2]. За авторськими розрахунками, її частка у структурі програми зростає з 23,6 % у 2025 році до 45,9 % у 2026 році, а у 2027-2028 роках перевищує 85 %. Така структура видатків свідчить про поступове зміщення фінансових пріоритетів від розвитку довготривалих реабілітаційних сервісів до трансфертних механізмів підтримки. За таких умов бюджетне фінансування дедалі більше орієнтується на виконання окремих соціальних виплат, тоді як можливості системного розвитку реабілітаційної інфраструктури залишаються обмеженими.

Показники фінансування психологічної допомоги впродовж 2025-2028 років номінально не змінюються і становлять 166,712 млн грн щороку [2]. Незмінними залишаються також планове охоплення отримувачів, ставки оплати послуг і кількість надавачів третього рівня. Через збільшення загального обсягу програми частка психологічної допомоги скорочується із 7,6 % до 4,6 %.

Таким чином, збереження незмінного номінального фінансування в умовах прогнозованого збільшення кількості ветеранів фактично означає поступове зниження ресурсної забезпеченості психологічної допомоги в розрахунку на одного потенційного отримувача послуг.

У 2026 році програму доповнено фінансуванням паліативної та довготривалої стаціонарної реабілітації, адаптації осіб, які втратили зір, переобладнання транспортних засобів і часткової компенсації вартості їх страхування [2]. Проте відповідні асигнування на 2027-2028 роки не передбачені, тож це свідчить, що впровадження нових напрямів підтримки поки що має ознаки програмного експерименту, а не складової довгострокової бюджетної політики. За відсутності середньострокових фінансових гарантій їх інституційна сталість залишається невизначеною.

Не менш показовою є структура результативних показників бюджетних програм. Вони характеризують переважно кількість отримувачів послуг, людино-годин, надавачів і проведених заходів [1; 2], тоді як функціональне відновлення, психологічний стан, зайнятість і соціальна інтеграція ветеранів практично не оцінюються. Показник якості психологічної допомоги визначено лише як приріст кількості отримувачів у 2025 році порівняно з 2024 роком, а професійною адаптацією заплановано охопити лише 0,3 % потенційних отримувачів [2].

Загалом проведений аналіз свідчить, що головною проблемою сучасної моделі є не стільки недостатність бюджетних ресурсів, скільки відсутність механізмів їх інтегрованого планування та оцінювання за кінцевими результатами реабілітації ветеранів.

Виявлені особливості дають підстави стверджувати, що ключові проблеми сучасної моделі пов'язані не лише з обсягами фінансування, а й з організацією бюджетного процесу, міжвідомчою взаємодією та оцінюванням результатів. Це зумовлює необхідність звернення до міжнародного досвіду не для прямого запозичення окремих фінансових рішень, а для виявлення управлінських принципів, здатних підвищити результативність фінансового забезпечення в українських умовах [20-30].

У США медична, психологічна та соціально-психологічна реабілітація ветеранів значною мірою фінансується через систему *Veterans Health Administration*, у межах якої бюджетні ресурси спрямовуються не лише на оплату медичних і реабілітаційних послуг, а й на розвиток інституційної спроможності системи. Матеріали щодо впровадження моделі *Whole Health* та функціонування реабілітаційних центрів свідчать, що фінансування охоплює підготовку персоналу, удосконалення організації допомоги, розвиток міждисциплінарної взаємодії, інформаційний супровід і постійне оцінювання результатів [20; 27]. Такий підхід забезпечує безперервність реабілітаційного маршруту ветерана та створює умови для адаптації системи до змін потреб отримувачів послуг.

Економічний тягар посттравматичного стресового розладу формується не лише за рахунок витрат на лікування, а й унаслідок втрати працездатності, супутніх психічних розладів, тривалого використання медичних послуг і зниження соціальної активності ветеранів [21; 24]. Водночас ветерани, які користуються послугами *Veterans Health Administration*, рідше повідомляють про фінансові труднощі під час отримання медичної допомоги [23]. Це дає підстави оцінювати фінансове забезпечення не лише за обсягом бюджетних видатків, а й за його впливом на довгострокові соціально-економічні результати та фінансову доступність реабілітаційних послуг. Аналогічний висновок випливає з порівняння моделей індивідуального працевлаштування з підтримкою та перехідної зайнятості [26]: більші прямі витрати на активну професійну підтримку компенсуються вищим рівнем працевлаштування без істотного збільшення сукупних витрат системи. Це свідчить, що результативність фінансування доцільно оцінювати з ураху-

ванням його довгострокового ефекту, а не лише поточних бюджетних витрат.

Іншу модель реалізовано у Великій Британії, де спеціалізовану допомогу ветеранам інтегровано до Національної служби охорони здоров'я через програму *Op COURAGE* [22]. Її організація ґрунтується на маршрутизації ветерана між первинною медичною допомогою, спеціалізованими службами психічного здоров'я, соціальними службами та громадськими організаціями залежно від індивідуальних потреб. Важливою особливістю є принцип «*no wrong door*», відповідно до якого перше звернення ветерана до будь-якої залученої служби має забезпечити подальше скерування до необхідного комплексу допомоги без втрати безперервності реабілітаційного маршруту. Такий підхід покладає акцент не на створенні окремої системи для ветеранів, а на координації вже існуючих ресурсів охорони здоров'я та соціальної підтримки. Урядовий звіт [28] підтверджує інституційне закріплення цієї моделі як складової державної політики підтримки військовослужбовців і ветеранів.

Стратегічний рівень аналізу представлено документами ОЕСР та ВООЗ [25; 29; 30]. На відміну від емпіричних досліджень, вони розглядають фінансове забезпечення насамперед як складову управління системою охорони психічного здоров'я, акцентуючи увагу на міжсекторальній координації, результативності бюджетного планування та інтеграції фінансових ресурсів. Завдяки нормативно-рекомендаційному характеру ці документи доцільно використовувати не для оцінювання переваг окремих моделей фінансування, а як методологічну основу для аналізу управлінської спроможності національних систем і визначення напрямів їх удосконалення.

Попри відмінності організаційних моделей, усі розглянуті системи орієнтовані на фінансування завершеного процесу відновлення ветерана, тоді як українська практика переважно зосереджена на фінансуванні окремих програм і заходів. Саме ця відмінність має принципове значення, оскільки визначає різні підходи до бюджетного планування, розподілу фінансової відповідальності та оцінювання кінцевих результатів реабілітації.

Проведений аналіз чинної моделі фінансового забезпечення та результати порівняльного дослідження дали змогу визначити основні напрями її вдосконалення з урахуванням українських інституційних і бюджетних умов.

1. Насамперед Міністерству у справах ветеранів України спільно з Міністерством фінансів України доцільно переглянути паспорт бюджетної програми КПКВК 1501120, доповнивши його результативними показниками, які характеризують не лише обсяг профінансованих заходів, а й функціональне відновлення, соціальну інтеграцію, працевлаштування ветеранів, повторне звернення за психологічною допомогою та завершення реабілітаційного маршруту. Це дасть змогу пов'язати бюджетне планування з оцінюванням фактичних результатів державної ветеранської політики, а не лише з контролем використання бюджетних коштів.

2. Другим напрямом має стати запровадження єдиного механізму міжвідомчого бюджетного планування. Для цього Міністерству у справах ветеранів України, Міністерству охорони здоров'я України та Національній службі здоров'я України варто затвердити спільний порядок планування, обміну інформацією та моніторингу реабілітаційного маршруту ветерана із застосуванням уніфікованих критеріїв оцінювання результатів. Такий підхід сприятиме узгодженню фінансової відповідальності між суб'єктами публічного управління, забезпечить безперервність надання взаємопов'язаних послуг і зменшить ризик дублювання або втрати окремих етапів реабілітації.

3. Важливим напрямом удосконалення є забезпечення фінансової сталості нових державних програм. Кабінету Міністрів України доцільно нормативно визначити критерії результативності експериментальних програм соціально-психологічної реабілітації ветеранів, досягнення яких має бути підставою для їх включення до середньострокового бюджетного планування та постійного бюджетного фінансування. Це дасть змогу забезпечити прогнозованість фінансування програм, ефективність яких підтверджена практикою, і мінімізувати ризики переривання реабілітаційної допомоги.

4. Не менш важливим напрямом є забезпечення територіальної доступності реабілітаційних послуг. Міністерству у справах ветеранів України спільно з органами місцевого самоврядування доцільно запровадити мінімальний державний стандарт доступності соціально-психологічної реабілітації та формульний механізм співфінансування територіальних громад з урахуванням чисельності ветеранів, потреб у реабілітаційних послугах і фінансової спроможності місцевих бюджетів. Це сприятиме зменшенню міжрегіональних диспропорцій у доступі до допомоги та більш збалансованому розподілу публічних фінансових ресурсів.

Запропоновані рекомендації взаємодоповнюють одна одну та утворюють цілісний механізм переходу до результатоорієнтованої моделі

фінансового забезпечення, у якій бюджетне планування, фінансування, міжвідомча координація й оцінювання результатів функціонують як єдина система публічного управління.

Висновки. Проведене дослідження дало змогу обґрунтувати фінансове забезпечення соціально-психологічної реабілітації ветеранів війни як механізм публічного управління, що інтегрує бюджетне планування, розподіл фінансової відповідальності, міжвідомчу координацію, фінансування послуг та оцінювання результативності державної ветеранської політики. Наукова новизна полягає у трактуванні фінансового забезпечення як механізму управління завершеним реабілітаційним маршрутом ветерана, який запропоновано використовувати як базову одиницю бюджетного планування, фінансування та оцінювання результатів.

Аналіз бюджетних запитів Міністерства у справах ветеранів України на 2026-2028 роки засвідчив, що розширення бюджетних програм не супроводжується пропорційним розвитком реабілітаційних сервісів. Зростання видатків у 2026 році переважно пов'язане з капітальними витратами, тоді як фінансування психологічної допомоги залишається номінально незмінним, а структура видатків характеризується посиленням трансфертної складової. Це свідчить, що ефективність фінансового забезпечення визначається не лише обсягом ресурсів, а насамперед їх структурою та механізмами управління.

Порівняльний аналіз досвіду США, Великої Британії, а також документів ОЕСР і ВООЗ показав, що результативність системи забезпечується інтегрованістю бюджетного планування, міжвідомчою координацією, безперервністю реабілітаційного маршруту та орієнтацією на досягнення кінцевих результатів. Це обґрунтовує доцільність адаптації зазначених принципів до української системи публічного управління.

Практичне значення дослідження полягає у формуванні концептуальних засад переходу від фінансування окремих бюджетних програм до управління завершеним реабілітаційним маршрутом ветерана. Запропонований підхід створює методологічні засади для вдосконалення бюджетного планування, результативних показників і міжвідомчої координації, розглядаючи фінансове забезпечення як один із ключових механізмів реалізації державної ветеранської політики.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробленням методики оцінювання вартості реабілітаційного маршруту ветерана, аналізом фактичного виконання бюджетних програм та дослідженням взаємозв'язку між бюджетними видатками, функціональним відновленням і соціальною інтеграцією ветеранів.

Список літератури:

1. Бюджетний запит на 2026-2028 роки. Форма БЗ-1. Код відомчої класифікації видатків та кредитування державного бюджету 150 / *Міністерство у справах ветеранів України*. Київ, 2025. URL: https://mva.gov.ua/media/1/1_150_%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0_%D0%91%D0%97-1__2026-2028__1.pdf.

2. Бюджетний запит на 2026-2028 роки. Форма БЗ-2. КПКВК 1501120 «Заходи з підтримки та допомоги ветеранам війни, членам їх сімей та членам родин загиблих» / *Міністерство у справах ветеранів України*. Київ, 2025. URL: https://mva.gov.ua/media/1/3_1501120_%D0%A4%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0_%D0%91%D0%97-2__2026-2028__1.pdf.

3. Деякі питання забезпечення діяльності фахівців із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб : постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Заява від 02.08.2024 № 881. База даних «Законодавство України» / *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/881-2024-%D0%BF.

4. Деякі питання ментальної, спортивної, фізичної, психологічної реабілітації та професійної адаптації ветеранів війни, членів їх сімей та деяких інших категорій осіб : постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік від 18.03.2024 № 307. База даних «Законодавство України» / *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/307-2024-%D0%BF.

5. Деякі питання надання психологічної допомоги ветеранам війни, членам їх сімей та деяким іншим категоріям осіб : постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Умови, Перелік від 29.11.2022 № 1338. База даних «Законодавство України» / *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1338-2022-%D0%BF.

6. Заболотна І. Б., Гуща С. Г., Балашова І. В., Безверхнюк Т. М. Проблемні питання медико-психологічної реабілітації військовослужбовців в Україні. *Вісник проблем біології і медицини*. 2023. Т. 2, № 169. С. 64–74. DOI: https://doi.org/10.29254/2077-4214-2023-2-169-64-74.

7. Логвиненко В. М. Працевлаштування ветеранів війни : роль міжнародних організацій у соціальній інтеграції. *Публічне управління та соціальна робота*. 2026. № 1 (7). С. 172–179. DOI: https://doi.org/10.32782/3041-1319/2026-1-24.

8. Назмієв А. Сутність і зміст соціально-психологічної роботи з військовослужбовцями, ветеранами війни та членами їх родин. *Науковий вісник Ужгородського університету.* Серія : Педагогіка. Соціальна робота. 2025. Вип. 1 (56). С. 150–153. DOI: https://doi.org/10.24144/2524-0609.2025.56.150-153.

9. Попик Ю., Попик Я. Психологічна підтримка та законодавче забезпечення реабілітації ветеранів. *Psychology Travelogs*. 2026. № 1. С. 209–215. DOI: https://doi.org/10.31891/PT-2026-1-16.

10. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для здійснення заходів з підтримки та допомоги ветеранам війни, членам їх сімей та членам родин загиблих, та визнання такими, що втратили чинність, деяких постанов Кабінету Міністрів України : постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Перелік від 21.01.2025 № 62. База даних «Законодавство України» / *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/62-2025-%D0%BF.

11. Про затвердження Порядку формування, ведення та доступу до Реєстру суб'єктів надання послуг із психологічної допомоги для ветеранів і членів їх сімей : наказ Міністерства у справах ветеранів України; Порядок від 14.12.2023 № 330 : зареєстровано в Міністерстві юстиції України 12.01.2024 за № 67/41412. База даних «Законодавство України» / *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/z0067-24.

12. Про реалізацію експериментального проєкту щодо надання розширених послуг з первинної медичної допомоги окремим категоріям осіб, які захищали незалежність, суверенітет і територіальну цілісність України : постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 04.02.2025 № 140. База даних «Законодавство України» / *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/140-2025-%D0%BF.

13. Про систему охорони психічного здоров'я в Україні : Закон України від 15.01.2025 № 4223-IX. База даних «Законодавство України» / *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/4223-20.

14. Про схвалення Бюджетної декларації на 2026-2028 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 27.06.2025 № 774. База даних «Законодавство України» / *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/774-2025-%D0%BF.

15. Про схвалення Стратегії ветеранської політики на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках : розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія, План, Заходи від 29.11.2024 № 1209-р. База даних «Законодавство України» / *Верховна Рада України*. URL: https://zakon.rada.gov.ua/go/1209-2024-%D1%80.

16. Торохтій Б. Г. Сучасний стан та шляхи вдосконалення державної підтримки ветеранів/ветеранок та членів їх сімей в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Серія : Право. 2026. Вип. 93, Ч. 1. С. 182–187. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2026.93.1.27.

17. Фіщенко М. В., Яковин М. М. Фінансове забезпечення соціального захисту ветеранів та їхніх родин : сучасний стан та напрями розвитку в умовах відновлення України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету.* 2026. Вип. 108, Ч. 2. С. 293–305. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8240-2026-108-2-293-305.

18. Хандюк К. Е. Реабілітаційна допомога як складова соціальної сфери української держави. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 99–108. DOI: https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-13.

19. Шепель М. Є., Балан О. С., Савченко В. О. Забезпечення соціально-психологічної підтримки ветеранів : механізми взаємодії органів публічної влади у післявоєнному відновленні громад. *Менеджмент та підприємництво в Україні*: *етапи становлення та проблеми розвитку*. 2026. № 1 (15). С. 674–690. DOI: https://doi.org/10.23939/smeu2026.01.674.

20. Bokhour B. G., Hyde J., Kligler B., Fix G. M., Hermos J. A., Bolton R. E., Luger T. M., Hill J. N., Mueller N., Wu J., Dischinger H. R., Mejilla R., Whitehead A., Charns M. P. From patient outcomes to system change : evaluating the impact of VHA's implementation of the Whole Health System of Care. *Health Services Research.* 2022. Vol. 57, Suppl. 1. P. 53–65. DOI: https://doi.org/10.1111/1475-6773.13938.

21. Davis L. L., Schein J., Cloutier M., Gagnon-Sanschagrin P., Maitland J., Urganus A., Guerin A., Lefebvre P., Houle C. R. The economic burden of posttraumatic stress disorder in the United States from a societal perspective. *The Journal of Clinical Psychiatry.* 2022. Vol. 83, No. 3. Art. 21m14116. DOI: https://doi.org/10.4088/JCP.21m14116.

22. Finnegan A., Salem K., Green N., Ainsworth-Moore L., Ghomi M. Evaluation of the NHS England «Op COURAGE» High Intensity Service for military veterans with significant mental health problems. *BMJ Military Health*. 2025. Vol. 171, No. 1. P. 51–58. DOI: https://doi.org/10.1136/military-2023-002385.

23. Govier D. J., Than C. T., Chawla N., Mulcahy A. C., Hoggatt K. J., Yano E. M., Hynes D. M. Veterans Health Administration healthcare coverage and medical financial hardship in low-income veterans. *American Journal of Preventive Medicine*. 2023. Vol. 65, No. 3. P. 406–416. DOI: https://doi.org/10.1016/j.amepre.2023.03.004.

24. Harper K. L., Moshier S., Ellickson-Larew S., Andersen M. S., Wisco B. E., Mahoney C. T., Keane T. M., Marx B. P. A prospective examination of health care costs associated with posttraumatic stress disorder diagnostic status and symptom severity among veterans. *Journal of Traumatic Stress*. 2022. Vol. 35, No. 2. P. 671–681. DOI: https://doi.org/10.1002/jts.22785.

25. OECD. Ukraine Veteran Support. Paris : OECD Publishing, 2026. DOI: https://doi.org/10.1787/6e80787d-en.

26. Stroupe K. T., Jordan N., Richman J., et al. Cost-effectiveness of Individual Placement and Support Compared to Transitional Work Program for veterans with posttraumatic stress disorder. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research.* 2022. Vol. 49, No. 3. P. 429–439. DOI: https://doi.org/10.1007/s10488-021-01173-z.

27. Treichler E. B. H., Mercado R., Oakes D., et al. Using a stakeholder-engaged, iterative, and systematic approach to adapting collaborative decision skills training for implementation in VA psychosocial rehabilitation and recovery centers. *BMC Health Services Research*. 2022. Vol. 22. Art. 1543. DOI: https://doi.org/10.1186/s12913-022-08833-2.

28. *United Kingdom. Ministry of Defence*. The Armed Forces Covenant Annual Report 2024. London : Ministry of Defence, 2024. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/676049dc1857548bccbcfacd/Armed_Forces_Covenant_annual_report_2024.pdf.

29. *World Health Organization*. Guidance on policy and strategic actions for mental health and the defence and veterans sector. Geneva : World Health Organization, 2025. URL: https://www.who.int/publications/i/item/9789240114708.

30. *World Health Organization*. Leveraging Health Financing to Strengthen Mental Health Services : Lessons from Ukraine. Copenhagen : WHO Regional Office for Europe, 2023. URL: https://www.who.int/europe/publications/i/item/WHO-EURO-2023-8927-48699-72383.

Dzvinchuk D. I., Malimon V. I. FINANCIAL SUPPORT FOR THE SOCIO-PSYCHOLOGICAL REHABILITATION OF WAR VETERANS AS A PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISM IN UKRAINE

The full-scale war has substantially increased the need for long-term psychological, social, and vocational support for war veterans, highlighting the challenge of ensuring the efficient use of public financial resources. At the same time, the multi-channel financing model, which combines budget programmes, healthcare and social services, the activities of central and local government authorities, and non-governmental service providers, fails to ensure adequate coordination of budget planning, interagency cooperation, and evaluation of achieved outcomes.

The aim of the article is to provide a theoretical substantiation and critical analysis of the financial support for the social and psychological rehabilitation of war veterans as a mechanism of public administration, to identify the shortcomings of the current model, and to determine directions for its improvement in the context of Ukraine's wartime realities and international experience.

The analysis covers the Budget Declaration of Ukraine for 2026-2028, the budget requests of the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine, and relevant international sources. The study demonstrates that financial support can be conceptualised as a public administration mechanism integrating budget planning, allocation of financial responsibility, service financing, interagency coordination, and performance evaluation of public veterans policy. The findings demonstrate that the current model is characterised by an uneven expenditure structure, nominally unchanged funding for psychological assistance, limited coverage of vocational rehabilitation, and a predominant focus of budget performance indicators on the volume of financed activities rather than on veterans' functional recovery and social reintegration. A comparative analysis of the experience of the United States, the United Kingdom, the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), and the World Health Organization (WHO) indicates that the effectiveness of the system depends on integrated budget planning, interagency collaboration, continuity of the veteran rehabilitation pathway, and evaluation of achieved outcomes.

The scientific novelty of the study lies in substantiating financial support as a mechanism for managing the continuous veteran rehabilitation pathway. The practical significance of the research consists in substantiating the transition towards a results-oriented model of budget planning and performance evaluation in public veterans policy.

Keywords: *public policy, budget planning, state veterans policy, veteran rehabilitation pathway, intersectoral collaboration, performance monitoring, results-based management, post-war recovery.*

Дата першого надходження статті до видання: 06.08.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 31.08.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 351
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/08

Драган І. В.
Заклад вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»
https://orcid.org/0000-0002-6906-5000

Ляхович Г. І.
https://orchid.org/0000-0002-0077-9128
Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Західноукраїнського національного університету

Верительник С. М.
Маріупольський державний університет
https://orcid.org/0000-0002-6960-3737

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Статтю присвячено дослідженню теоретичних і прикладних засад формування державної політики розвитку людського капіталу в умовах цифрової трансформації та обґрунтуванню ролі лідерства як ключового чинника забезпечення сталого соціально-економічного розвитку України. Визначено сутність людського капіталу як сукупності знань, компетентностей, цифрових навичок, професійного досвіду та інноваційного потенціалу населення, що формуються під впливом соціально-економічних, інституційних і технологічних факторів. Доведено, що цифровізація змінює механізми формування та використання людського капіталу, стимулює територіальну мобільність трудових ресурсів, розвиток нових форм зайнятості та підвищує вимоги до якості публічного управління соціально-економічним розвитком.

Обґрунтовано, що ефективна державна політика соціально-економічного розвитку має базуватися на розбудові цифрової інфраструктури, підтримці інноваційної діяльності, інвестуванні в освіту, безперервне професійне навчання та створенні умов для самореалізації людського потенціалу. Встановлено, що визначальну роль у реалізації цих завдань відіграє лідерство, яке забезпечує стратегічне бачення розвитку територій, консолідацію ресурсів органів влади, бізнесу, освітніх установ і громадянського суспільства, сприяє впровадженню цифрових інновацій та підвищенню інституційної спроможності територій.

Доведено, що формування лідерського потенціалу на територіальному рівні є необхідною умовою ефективного розвитку людського капіталу, подолання міжрегіональних диспропорцій, зміцнення конкурентоспроможності територій та забезпечення їх стійкості в умовах цифровізації, воєнних викликів і повоєнного відновлення України. Прогресивність розвитку людського капіталу є найбільш ефективною стратегією забезпечення стрімкого зростання цифрової економіки та повоєнного відновлення України.

Ключові слова: *державна політика, лідерство, людський капітал, потенціал, сталий соціально-економічний розвиток, цифровізація.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку України характеризується глибокими соціально-економічними трансформаціями, зумовленими повномасштабною збройною агресією рф, необхідністю повоєнного відновлення, реалізацією реформи децентралізації, цифровою трансформацією економіки та інтеграцією до європейського простору. За цих умов особливого значення набуває формування ефективної регіональної політики, здатної забезпечити стійкий розвиток територій, підвищення їх конкурентоспроможності та зміцнення соціально-економічної стійкості.

Передача значної частини управлінських і фінансових повноважень органам місцевого

© Драган І. В., Ляхович Г. І., Верительник С. М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

самоврядування суттєво посилила відповідальність регіональних і місцевих органів влади за розвиток людського потенціалу, підтримку економічної активності, функціонування соціальної інфраструктури та відновлення територій, що постраждали внаслідок війни. Водночас істотна диференціація регіонів за рівнем економічного розвитку, інвестиційної привабливості, демографічної ситуації, цифрової зрілості та ресурсного забезпечення потребує впровадження диференційованих підходів до формування регіональної політики.

Ключовим ресурсом забезпечення сталого розвитку регіонів у сучасних умовах є людський капітал, який визначає інноваційний потенціал, продуктивність праці, здатність до цифрової адаптації та економічного відновлення. Водночас ефективний розвиток людського капіталу неможливий без формування сучасної системи лідерства на всіх рівнях. Саме лідерство виступає каталізатором управлінських змін, сприяє консолідації громад, розвитку партнерства між владою, бізнесом і громадянським суспільством, забезпечує ефективне впровадження цифрових технологій, інновацій та реалізацію стратегій повоєнної відбудови.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розвитку людського капіталу в системі державної політики останніми роками набула особливої актуальності у зв'язку з процесами цифрової трансформації, децентралізації публічного управління, європейської інтеграції та необхідністю повоєнного відновлення України. У сучасних наукових дослідженнях значна увага приділяється пошуку ефективних механізмів забезпечення збалансованого територіального розвитку, підвищення їх конкурентоспроможності, зміцнення інституційної спроможності та формування людського капіталу як стратегічного ресурсу економічного зростання.

Вагомий внесок у дослідження людського капіталу, його ролі у забезпеченні економічного розвитку, підвищенні продуктивності праці, інноваційної активності та конкурентоспроможності зробили Антонюк В. [2], Лібанова Е. [7], Грішнова О. [4], Колот А. [3], Бандур С. [5], Новікова О. [6] та інші вітчизняні науковці. В їх працях людський капітал розглядається як визначальний фактор соціально-економічного розвитку, що потребує системної державної підтримки та інвестицій у розвиток освіти, науки, професійних компетентностей і безперервного навчання.

Питання цифрової трансформації економіки, цифровізації публічного управління, розвитку цифрових компетентностей населення та формування цифрового суспільства досліджуються у працях Куйбіди В. [9], Карпенка О. [8], Денисюк Ж. [8], Наместнік В. [8], Федулової Л. [9], які обґрунтовують вплив цифрових технологій на трансформацію ринку праці, економічних систем і людського капіталу.

Попри значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції механізмів державної політики, розвитку людського капіталу, цифровізації та лідерства в єдину систему управління територіальним розвитком. Це зумовлює потребу у подальших наукових дослідженнях, спрямованих на обґрунтування сучасних підходів до формування державної політики розвитку людського капіталу на засадах цифрової трансформації та ефективного лідерства.

Постановка завдання. Мета статті полягає в дослідженні механізмів формування державної політики розвитку людського капіталу на засадах лідерства в умовах цифровізації та повоєнного відновлення України. Результати таких досліджень можуть стати підґрунтям для удосконалення системи публічного управління, підвищення ефективності територіального розвитку та формування конкурентоспроможних і стійких територій.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах особливої актуальності набуває розвиток лідерського людського капіталу, як сукупності професійних компетентностей, управлінських здібностей, цифрових навичок, стратегічного мислення та здатності до прийняття відповідальних рішень в умовах невизначеності. Саме наявність ефективних лідерів у системі публічного управління, територіальних громадах, освітніх і бізнесових структурах значною мірою визначає успішність реалізації державної політики та досягнення цілей сталого розвитку. Професор Грішнова О. зазначає, що в умовах цифрової економіки саме людський капітал є її основним ресурсом, і нині потрібні нові підходи до його управління та розвитку, враховуючи цифрові тренди в соціально-економічних відносинах [4].

Щоб обумовити регіональні особливості, які відрізняють розвиток людського капіталу регіону в умовах цифрової трансформації, визначимося також із поняттям трансформації. У науковому дискурсі академіка Лібанової Е. трансформація пов'язується з формуванням основ та подальшим розвитком інформаційного суспільства і цифровізацією соціально-демографічних процесів [7]. Професор Акімов О. у співавторстві з Ортиною Г. та ін. представляє цифрову трансформацію, так

би мовити, як константу систематичних й цілеспрямованих змін публічного та корпоративного управління шляхом застосування цифрових технологій [1].

Дослідник Тютюнник С. зазначає, що цифрова трансформація, яка іменується також цифровізацією або диджиталізацією, може розглядатися як перетворення форми ведення діяльності на основі даних, отриманих у сучасних умовах цифровізації соціально-економічних процесів [10]. У свою чергу, Струтинська І. цифрову трансформацію розглядає як впровадження інноваційних бізнес-процесів та алгоритмів е-урядування (електронного урядування), а також організаційну діяльність, спрямовану на вироблення положень та регламентів, установлення відповідальності за представлені дані, впровадження певних видозмінених рольових моделей [12].

Також у наукових та аналітичних матеріалах зазначається, що трансформаційні видозміни в суспільних зв'язках мають широкий вплив на соціум. Відповідно, у межах виробничих процесів регіону цифровізація дає можливість для здійснення автоматизації операцій, тим самим істотно зменшуючи трансакційні та операційні витрати і позитивно впливаючи на продуктивність праці [11; 13]. Спектр застосування цифрової трансформації в Україні є надзвичайно широким (зокрема через систему «Дія») і дає змогу підвищити якість послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, спростити та прискорити процес отримання адміністративних послуг, а також кардинально спрощує взаємодію громадян з органами публічної влади.

Щодо визначення місця людського капіталу в структурі формування економічного потенціалу в умовах цифровізації. Так, основні наукові положення щодо розробки та обґрунтування логічного розуміння базуються на визначенні синергетичного ефекту від взаємодії фізичного, природно-ресурсного та людського капіталів в умовах трансформаційних змін. Наукові положення, які деталізовано в межах цієї статті розкривають механізм впливу глобальних трендів на локальний розвиток, де людський капітал виступає інтеграційним ядром територіальної системи.

Об'єктивним є визнати, що ефективність функціонування цієї моделі прямо залежить від стабільності та збалансованості всіх її компонентів, проте в українських реаліях ця взаємодія зазнає суттєвих деформацій. Оскільки, на даний час, економіка України функціонує в умовах воєнного стану, безпрецедентних безпекових ризиків та руйнування критичної інфраструктури, традиційні зв'язки між базовими видами капіталу є розірваними або критично послабленими.

При цьому, особливого значення набуває блок цифрового середовища, яке в Україні продемонструвало високу адаптивність. Завдяки розгалуженій цифровій інфраструктурі (екосистема «Дія», розвинені банківські та комерційні платформи) вдається підтримувати життєздатність бізнесу та забезпечувати високий рівень самозайнятості населення навіть за умов втрати фізичних робочих місць.

Проте, кризові демографічні тенденції, а саме: масова зовнішня та внутрішня міграція, відтік кваліфікованих кадрів, старіння населення та критичне зростання демографічного навантаження на працездатних громадян, суттєво обмежують продуктивність цієї моделі. Ці деструктивні чинники призводять до вимивання людського капіталу та поглиблення міжрегіональної асиметрії, коли одні регіони перенасичені внутрішньо переміщеними особами, а інші – страждають від гострого дефіциту робочої сили.

Звідси, можна констатувати, що формування загального економічного потенціалу території сьогодні є нелінійним процесом, де класичне інвестування коштів у фізичний чи природно-ресурсний капітал не дасть очікуваного ефекту без першочергового збереження та відновлення людського потенціалу. Саме людський капітал у поєднанні з цифровізацією стає головним драйвером подолання соціально-економічних диспропорцій.

Релевантність сформованої моделі підтверджується тим, що вона чітко фіксує точки вразливості та вектори розвитку, які повністю відповідають поточним стратегічним цілям держави щодо повоєнного відновлення та євроінтеграції. Їх деталізовано і адаптовано до сучасних умов функціонування української економіки через призму гнучкості ринку праці, релокації підприємств та цифровізації публічних і бізнесових послуг.

Достовірність отриманих та викладених результатів аналізу ґрунтується на верифікованих статистичних даних щодо міграційних процесів, динаміки розвитку ринку праці та темпів цифровізації вітчизняної економіки, що дозволяє використовувати дану модель як надійне підґрунтя для розробки стратегій розвитку.

На сучасному етапі фахівець володіє сукупністю навичок і базових особистісних компетенцій у сфері мережевої взаємодії з певними структурами, що представляють сферу його професійних інтересів: з електронними державними органами та системами (електронне урядування), електронними бізнес-структурами (інноваційні стартапи, офшорне програмування, електронний бізнес) та

соціальними мережами. Новим цільовим функціоналом для інтелектуально-мережевого капіталу відповідних фахівців у глобальній інформаційній економіці є системно-мережеве мислення, мережева безперервна освіта та самоосвіта.

В умовах цифрової трансформації для кожної складової форми людського капіталу розширюється зона відповідальності. Усе це в сукупності призводить до того, що під впливом цифровізації трансформації зазнає саме головне ядро досліджуваної системи – людський капітал, що безпосередньо відображається на детермінації та структурі компетенцій працездатного населення.

Аналіз напрацювань багатьох дослідників, які формували переліки навичок для ефективної роботи в новому цифровому контексті, дозволяє структурувати компетенції сучасного працівника за трьома базовими блоками:

Когнітивні навички, які забезпечують ментальну гнучкість та інтелектуальну спроможність індивіда включає: саморозвиток (безперервну навчальність та конструктивне сприйняття критики); організованість (здатність до ефективного управління обмеженими ресурсами); управлінські навички (лідерські якості, навички формування команд та мотивування інших); орієнтацію на досягнення результатів (готовність до прийняття обґрунтованого ризику та прояв ініціативності); вирішення нестандартних завдань (розвинену креативність і критичне мислення); адаптивність (високу здатність до продуктивної роботи в умовах невизначеності).

Соціально-поведінкові навички, що визначають якість взаємодії в соціумі та професійному середовищі. До них належать: комунікація (презентаційні, письмові та переговорні навички); міжособистісні навички (ефективна робота в команді, управління стресом та емпатія); міжкультурна взаємодія (соціальна відповідальність, готовність до кросфункціональної та кросдисциплінарної взаємодії, а також володіння іноземними мовами).

Цифрові навички, які виступають технологічним базисом сучасного працівника в умовах хайтеграції та софтизації. Вони поділяються на: створення систем (програмування, розробка додатків та глибоке знання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій); управління інформацією (здатність до збору, швидкої обробки та критичного аналізу великих масивів даних).

Висновки. Людський капітал (в умовах цифровізації) становить сукупність ключових якісних і кількісних параметрів здібностей населення, що реалізуються у формі набуття та практичного застосування нових трудових компетенцій, які розвиваються в умовах цифровізації суспільства, становлення яких відбувається в заданих умовах конкретних територій. Асиметричність та полярність розвитку територіальних структур чинить безпосередній вплив на диференціацію характеристик людського капіталу, нерівномірний його розвиток та використання, залежно від рівня соціально-економічного розвитку відповідної території, а також від ступеня ефективності державних інститутів та інституцій громадянського суспільства.

Доведено наявність певної асиметрії у формуванні та розвитку людського капіталу. При цьому така асиметрія може мати й позитивний ефект через вплив на ефективність територіальних соціально-економічних систем. Як наслідок, трансформується просторово-обумовлене розміщення сфер реалізації праці та забезпечується локалізація зон спеціалізації трудової діяльності.

Зазначено, що цифрові трансформації стимулюють територіальну реаллокацію, знижуючи вплив зазначених чинників на розвиток людського капіталу в межах певної території, що, однак, на сучасному етапі стримується слабким рівнем розвитку цифрової інфраструктури та цифрового забезпечення на місцях. Інвестування в розвиток людського капіталу в умовах цифровізації є основоположним чинником його економічного зростання та забезпечує високу віддачу від інвестицій для індивіда в майбутньому. Для суспільства такі вкладення гарантують тривалий та інтегральний соціально-економічний ефект. Інвестиційна політика в державі має обов'язково враховувати аспекти цифрового розвитку, пов'язані з інвестуванням у цифрові компанії, цифрові інфраструктурні проекти та процеси переходу до цифрових технологій.

Заначено, що прогресивність розвитку людського капіталу є найбільш ефективною стратегією забезпечення стрімкого зростання цифрової економіки та повоєнного відновлення України. Це, своєю чергою, створить реальні передумови для піднесення промислового й сільськогосподарського виробництва, розвитку страхових, банківських та інших фінансових послуг. Для досягнення цієї мети на місцях мають бути створені (забезпечені): критична маса попиту на знання завдяки розвитку малого та середнього підприємництва, ринку венчурного капіталу та інновацій; ефективна система освіти для підготовки кадрів в економіці знань на основі розбудови єдиної системи безперервного навчання; сприятливе середовище для самореалізації особистості, що орієнтує молодь на здобуття статусу висококваліфікованого фахівця в економічній, соціальній та науковій сферах.

Список літератури:

1. Ortina G., Zayats D., Akimov O. Economic Efficiency of Public Administration in the Field of Digital Development. *Economic Affairs, (New Delhi),* 2023. Vol. 68. № 4. PP. 1543–1553. DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.21.

2. Антонюк В. П. Людський капітал України в контексті міжнародних порівнянь: проблеми і завдання його розвитку для забезпечення технологічних змін. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2 (41). С. 135–141. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.2(41).135-141

3. Колот А. М., Герасименко О. О., Шевченко А. С. Нові виклики для теорії та практики людського капіталу в умовах становлення «Індустрії 4.0»: компетентнісний аспект. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-8

4. Грішнова О. А. Ефективні моделі управління людським капіталом на основі цифрових технологій. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2025. № 1(226). С. 39–47. DOI: https://doi.org/10.17721/1728-2667.2025/226-1/5

5. Бандур С.І., Богуш Л.Г., Заяць Т.А. Соціальний капітал України: теоретико-методологічні основи формування : монографія / за ред. С.І. Бандура. Київ : РВПС України НАН України, 2010. 210 с.

6. Новікова О. Ф., Залознова Ю. С., Азьмук Н. А. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2022. Т. 21. №4(83). С. 407–427. URL: https://api.dspace.wunu.edu.ua/api/core/bitstreams/3eeb039d-9faf-42dc-b105-c14baa6713e8/content

7. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір : колективна монографія / за ред. Е. М. Лібанової. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2008. 316 с.

8. Карпенко О.В., Денисюк Ж.З., Наместнік В.В. Цифрове врядування: монографія; за ред. О.В. Карпенка. Київ: ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

9. Куйбіда В. С., Петроє О. М., Федулова Л. І., Андрощук Г. О. Цифрові компетенції як умова формування якості людського капіталу. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2019. № 1. С. 118–133. DOI: 10.36030/2664-3618-2019-1-118-133.

10. Тютюнник С. В., Гринь В. І. Сучасні можливості діджиталізації управлінського обліку. *Ефективна економіка.* 2024. № 8. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.8.71

11. Національний інститут стратегічних досліджень. Пріоритетні напрямки державної підтримки розвитку нових моделей організації виробничої та інноваційної діяльності у промисловості України. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/prioritetni-napryamki-derzhavnoi-pidtrimki-rozvitku-novikh-modeley

12. Струтинська І. В. Дефініції поняття «цифрова трансформація». *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 48-2. С. 91–96. DOI: https://doi.org/10.32843/bses.48-47

13. Туль С.І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.02 – «світове господарство і міжнародні економічні відносини». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2019. 279 с.

Dragan I. V., Liakhovych H. I., Verytelnyk S. M. STATE POLICY ON HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT BASED ON LEADERSHIP PRINCIPLES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND POST-WAR RECOVERY

The article is devoted to the study of the theoretical and practical foundations of regional policy for human capital development under the conditions of digital transformation and substantiates the role of leadership as a key factor in ensuring the sustainable socio-economic development of Ukraine. The essence of human capital is defined as a set of knowledge, competencies, digital skills, professional experience, and innovative potential of the population, which are formed under the influence of socio-economic, institutional, and technological factors. It is proved that digitalization transforms the mechanisms of human capital formation and utilization, stimulates the territorial mobility of labor resources, promotes the emergence of new forms of employment, and increases the requirements for the quality of development management.

The study substantiates that an effective state policy should be based on the development of digital infrastructure, support for innovation activities, investment in education and lifelong learning, and the creation of favorable conditions for the self-realization of human potential. It is established that leadership plays a decisive role in implementing these tasks by providing a strategic vision for socio-economic development, consolidating the resources of public authorities, business, educational institutions, and civil society, facilitating the implementation of digital innovations, and strengthening the institutional capacity of Ukraine.

The research demonstrates that the development of leadership capacity at the regional level is a prerequisite for effective human capital development, reducing interregional disparities, enhancing territorial competitiveness, and ensuring territorial resilience in the context of digital transformation, wartime challenges, and Ukraine's post-war recovery. The practical significance of the study lies in identifying priority directions for improving regional policy aimed at developing human capital and leadership as interrelated drivers of sustainable territorial development.

It is noted that digital transformations stimulate territorial reallocation, thereby mitigating the impact of specific factors on human capital development within a given territory; however, at the current stage, this process is constrained by the underdeveloped state of local digital infrastructure and digital support systems. Investing in human capital amidst digitalization is a fundamental driver of economic growth and ensures high future returns on investment for the individual. For society, such investments guarantee a lasting and comprehensive socio-economic impact. National investment policy must incorporate aspects of digital development related to investments in digital companies, digital infrastructure projects, and the transition to digital technologies.

It is noted that the progressive development of human capital represents the most effective strategy for ensuring the rapid growth of the digital economy and Ukraine's post-war recovery. This, in turn, will create the necessary conditions for boosting industrial and agricultural production and for developing insurance, banking, and other financial services. To achieve this goal, the following must be established (or secured) at the local level: a critical mass of demand for knowledge, driven by the growth of small and medium-sized enterprises, the venture capital market, and innovation; and an effective education system to train the workforce for the knowledge economy, based on the creation of a unified system of lifelong learning. a favorable environment for personal self-realization that encourages young people to attain the status of highly qualified professionals in the economic, social, and scientific spheres.

Keywords: *leadership, human capital, potential, state policy, sustainable socio-economic development, digital transformation.*

Дата першого надходження статті до видання: 12.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 02.10.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 351.08:005.95/.96
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/09

Клименко О. В.
https://orcid.org/0000-0003-3555-4604
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Бортняк К. В.
https://orcid.org/0000-0002-2135-3820
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

Масик-Бєсова М. З.
https://orcid.org/0000-0001-6935-6695
Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського

ТРАНСФОРМАЦІЯ АРХІТЕКТУРИ КАДРОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В УМОВАХ БЕЗПЕКОВИХ ТА СОЦІОЕКОНОМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

У статті здійснено комплексне теоретико-методологічне осмислення та розроблено практичні рекомендації щодо модернізації кадрової політики в системі державної служби України в умовах пролонгованих макросистемних криз. Обґрунтовано, що традиційна веберіанська бюрократія виявляє процедурну ригідність під впливом екзогенних воєнно-політичних та соціоекономічних шоків. Визначено архітектуру ключових викликів для кадрового потенціалу публічного сектору: хронічний дефіцит людських ресурсів через міграцію та мобілізацію, дестабілізацію робочих процесів унаслідок релокації та інфраструктурних руйнувань, а також дисбаланс «цивільно-військових» компетенцій службовців.

Доведено, що стратегічним імперативом подолання деструкцій є впровадження тріади антикризового HR-менеджменту: Agility (організаційної гнучкості та горизонтальної ротації Job Rotation), тотальної діджиталізації (на базі системи HRMIS та цифрового рекрутингу) і людиноцентричності. Особливу увагу приділено концепту психологічного капіталу організації (PsyCap) як детермінанту інституційної резильєнтності держави. У межах дискурсу розв'язано правову дилему між меритократією (конкурсний відбір) та кризовою оперативністю (спрощені призначення), а також запропоновано механізми транзитивного повернення до стандартів прозорості. Головним результатом реформ визначено створення адаптивної моделі державної служби, здатної безперебійно функціонувати за будь-яких форс-мажорних обставин і забезпечувати інституційну континуальність державного апарату. Окреслено перспективи подальших досліджень, що полягають у розробці валідної методології оцінки психологічної стійкості кандидатів на посади вищого корпусу державної служби (Top-Public Management).

Ключові слова: *державна служба, кадрова політика, інституційна стійкість (resilience), антикризове управління, Agility, діджиталізація, HRMIS, психологічний капітал організації (PsyCap), вигорання персоналу, ротація кадрів (Job Rotation), публічне врядування.*

Постановка проблеми. Сучасні макросистемні кризи та воєнні дії руйнують стабільне правове й соціоекономічне середовище, створюючи загрозу інституційного колапсу державних інститутів. У цих умовах апарат державного управління потребує надзвичайної гнучкості, оперативності та здатності до швидкої внутрішньої реконфігурації.

Головним чинником стійкості державних органів є людський капітал. Проте саме кадровий потенціал першим зазнає деструктивного впливу криз – від дефіциту ресурсів до дезорганізації процесів. Класична веберіанська бюрократія з її жорстким лінійним контролем та суворими регламентами виявляє повну операційну ригідність. Намагання зберегти паперово-бюрократичні методи в умовах хаосу призводить до когнітивного

© Клименко О. В., Бортняк К. В., Масик-Бєсова М. З., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

паралічу лідерів та вигорання виконавців, що загрожує національній безпеці країни.

Це вимагає докорінної трансформації HR-менеджменту в публічному секторі. Необхідно змінити акценти з формального діловодства на формування **інституційної стійкості (resilience)** та впровадження антикризового управління. Публічна служба потребує переходу до гнучких моделей залучення й ротації кадрів, системної діджиталізації та капіталізації психологічного потенціалу організації. Актуальність дослідження зумовлена потребою подолати суперечність між викликами кризової епохи та застарілим інструментарієм кадрового забезпечення органів влади.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методологічний фундамент модернізації кадрової політики в публічній владі досліджували вітчизняні науковці В. Авер'янов, Т. Мотренко, Н. Гончарук, К. Ващенко, О. Оболенський, С. Серьогін та інші, а також профільні інституції на чолі з НАДС. Зарубіжна думка фокусується на переході від Нового публічного менеджменту до Нового публічного врядування та імплементації Agile-менеджменту в публічне управління. Попри наявність численних розвідок, формування інтегральної моделі антикризової кадрової політики в умовах воєнного стану потребує подальшого комплексного осмислення.

Постановка завдання. Обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо трансформації кадрової політики державних органів України для забезпечення їхньої інституційної стійкості під час криз.

Системний аналіз (для вивчення кадрової політики як комплексу), порівняльно-правовий метод (аналіз змін у законодавстві про держслужбу під час воєнного стану), статистичний метод (аналіз плинності кадрів та вакансій), а також метод моделювання (для побудови нової системи HR-інструментів).

Виклад основного матеріалу. У сучасних дослідженнях публічного управління людський капітал є основою інституційної спроможності держави. Під час макросистемних криз дефіцит кадрів у держслужбі стає комплексною інституційною патологією, що загрожує тяглості управління та підриває стійкість апарату влади.

Ця дефіцитність має багатовекторну природу. По-перше, міграційні та мобілізаційні процеси зумовлюють «відтік мізків» (*brain drain*) за кордон та вилучення фахівців до сектору оборони, що створює вакуум компетенцій, який неможливо компенсувати традиційним рекрутингом. По-друге, через бюджетний дефіцит держава втрачає фінансову гнучкість і заморожує матеріальні стимули. Це спричиняє відтік кваліфікованих спеціалістів (IT, юристи, аудитори) до приватного сектору чи міжнародних організацій, формуючи тенденцію негативної селекції, коли в органах влади залишаються найменш мобільні або малоадаптивні кадри. Ситуацію ускладнює інституційна інерція: тривалі традиційні конкурси в умовах дефіциту часу є неспроможними, а відсутність гнучких моделей відбору призводить до консервації вакансій та виснаження наявного персоналу.

Кадровий дефіцит у держслужбі – це хронічний структурний виклик, що вимагає радикального переосмислення парадигми менеджменту. Його подолання лежить у площині переходу до проактивного управління талантами (*Talent Management*), цифрового рекрутингу, програм утримання персоналу та крос-секторальної мобільності. Без цього будь-які спроби діджиталізації робочих процесів залишаться декларативними через відсутність головного суб'єкта їх реалізації.

У сучасному науковому дискурсі системні кризи виступають дестабілізаційним чинником, що трансформує традиційні процеси управління. Статична веберіанська модель бюрократії з її жорсткими регламентами вступає у суперечність із кризовою турбулентністю, спричиняючи функціональну дезорганізацію та операційну дестабілізацію державних структур [7].

Цей деструктивний процес має кілька вимірів. По-перше, руйнуються класичні канали інформаційного обміну: вертикальні зв'язки між центральними та місцевими органами втрачають лінійну провідність, що зумовлює інформаційну асиметрію й затримки в ухваленні рішень. По-друге, екстрена релокація підрозділів через безпекові загрози веде до розриву тяглості процедур і втрати доступу до ресурсів, створюючи дисбаланс між обов'язками службовця та реальними інструментальними можливостями. Ситуацію ускладнює регуляторний дисонанс – невідповідність мирного законодавства запитам антикризового менеджменту [8]. Надмірна процедурна деталізація паралізує ініціативу на місцях через ризики юридичної відповідальності за відхилення від стандартів.

У підсумку, дестабілізація створює в державному управлінні ефект «організаційного шоку», який супроводжується розмиванням відповідаль-

ності, дублюванням функцій або виникненням лакун у їх реалізації. Це актуалізує потребу в розробці гнучких (Agile) моделей кадрового менеджменту, здатних забезпечити інституційну континуальність та життєздатність державного апарату в умовах перманентних криз [5].

У контексті безпекових викликів в Україні актуалізується переосмислення кваліфікаційного профілю державного службовця. Традиційна модель цивільної служби вступає у глибокий дисонанс із вимогами антикризового управління воєнного періоду. Потреба у забезпеченні життєдіяльності соціуму зумовлює необхідність формування оптимального «цивільно-військового» балансу компетенцій персоналу публічного сектору.

Ця проблематика відображає об'єктивний процес «безпековізації» (*securitization*) обов'язків цивільних службовців. В умовах екзогенного тиску класичне адміністрування та рутинний документообіг виявляються недостатніми. Натомість виникає дефіцит специфічних навичок: здатності функціонувати в режимах обмеження прав, взаємодіяти з військовими командуваннями, організовувати цивільний захист, евакуацію, а також забезпечувати кібербезпеку й захист державної таємниці.

Серйозною інституційною лакуною є відсутність підходів до інтеграції військово-орієнтованих знань у професійні стандарти. Тривалий розподіл функцій на суто цивільні та безпекові в умовах макрокризи нівелюється. Цивільний службовець змушений ухвалювати рішення оперативно-тилового характеру без належної підготовки, що створює «компетентнісний вакуум» і гальмує управлінські рішення [6].

Додатковим ускладнюючим фактором є психологічний аспект адаптації персоналу. Перехід до мобілізаційного мислення вимагає від службовця не лише засвоєння інструкцій, а й трансформації особистісних якостей: екстремальної стресостійкості, автономного лідерства при втраті зв'язку з керівництвом та готовності брати відповідальність за життя громадян.

Розв'язання проблеми «цивільно-військового» балансу вимагає відходу від застарілих догм адміністрування, впровадження модульних програм перепідготовки, реінжинірингу профілів посад із безпековими компонентами та крос-функціональної взаємодії між цивільними й військовими секторами. Така інтеграція перетворить цивільну службу на стійкий елемент системи національної безпеки.

У межах цієї парадигми традиційні методи *HRM*, засновані на жорсткому адмініструванні та ієрархії, демонструють операційну обмеженість. Потреба у збереженні життєздатності держапарату в умовах невизначеності зумовлює трансформацію кадрової політики через імплементацію **«Resilient HRM»** (стійкого HR) [9]. Сутність концепції полягає у формуванні системи, здатної до проактивної адаптації та відновлення у відповідь на екзогенні шоки на засадах антикризової мобільності, когнітивної гнучкості та людиноцентричності. Вона передбачає перехід від контролю робочого часу до оцінювання результату за динамічними KPI, де критерієм успішності в умовах дистанційної праці стає автономність службовця. Це вимагає від керівників делегування повноважень та формування культури високої довіри.

Важливими елементами «Resilient HRM» є інституціоналізація внутрішньої мобільності персоналу (*Job Rotation* та *Talent Pooling*), що дозволяє через крос-функціональні команди ліквідовувати лакуни й запобігати колапсу процесів без залучення зовнішніх ресурсів. Крім того, концепція інтегрує турботу про психологічний капітал організації (*PsyCap*) як складову інституційної безпеки держави. Розуміння ментального здоров'я службовця як стратегічного ресурсу вимагає впровадження системних *well-being* програм. Відтак, архітектура «Resilient HRM» є довгостроковою інвестицією у формування адаптивної системи держуправління, здатної функціонувати в умовах стратегічної нестабільності.

Традиційна меритократична парадигма держслужби виявляє операційну ригідність під час криз. Зростання кількості вакансій в умовах браку часу актуалізує спрощення та діджиталізацію відбору на базі системи **HRMIS** і вебплатформ. Це усуває бюрократичні ланцюжки, мінімізує паперовий документообіг та скорочує терміни ухвалення рішень без зниження вимог. Дистанційний формат, автоматизований скринінг резюме та онлайн-інтерв'ю нівелюють просторові й безпекові обмеження, створюючи гнучку (*Agile*) систему залучення талантів, яка ліквідує часові лакуни кадрового забезпечення [10].

Паралельно операційне перевантаження держорганів нівелює ефективність статичного закріплення обов'язків. Це зумовлює потребу впровадження гнучкої мобільності персоналу, де головним інструментом виступає інституціоналізована ротація (**Job Rotation**). Методологічна сутність підходу полягає в переході від лінійно-регулятор-

ної моделі до динамічно-проєктної, що дозволяє оперативно переводити службовців між відомствами чи регіонами відповідно до карти кризових навантажень держави для ліквідації функціональних лакун і підтримання резильєнтності державного апарату [11].

Практична реалізація ротації базується на створенні внутрішніх резервів компетенцій («пулів талантів» / *Talent Pools*), що дозволяють кадровим службам оперативно мобілізувати фахівців на критичні ділянки без тривалих конкурсів. Такий підхід забезпечує дифузію досвіду, формує «організаційний універсалізм», а горизонтальний «шеринг навантаження» перерозподіляє виснажливі завдання, запобігаючи вигоранню персоналу. Інституціоналізація *Job Rotation* є елементом переходу до архітектури *Agile*, що трансформує держапарат на єдину адаптивну систему, яка концентрує потенціал на пріоритетних напрямах протидії кризам і гарантує інституційну континуальність влади.

Паралельно сучасна парадигма врядування орієнтована на визнання людського чинника основою життєздатності держави. В умовах пролонгованих криз традиційні параметри функціонування держорганів потребують підкріплення концептом психологічного капіталу організації (*PsyCap*) як детермінанта інституційної стійкості. Базований на позитивній організаційній поведінці (*POB*), *PsyCap* об'єднує чотири ресурси службовця: **надію** (проектування шляхів до цілей), **ефективність** (віру у власну спроможність), **оптимізму** (позитивне сприйняття майбутнього) та **стійкість** (*resilience*). Впровадження цих компонентів мінімізує деструктивну поведінку, презентизм і плинність кадрів, забезпечуючи перехід до проактивної *well-being* архітектури, де ментальне здоров'я є елементом національної безпеки [12].

Практична інституціоналізація концепту потребує реінжинірингу кадрових служб та перетворення їх на центри управління людським потенціалом. Це передбачає впровадження діагностики рівня *PsyCap* при відборі на вищі керівні посади (*Top-Public Management*), інтеграцію тренінгів зі стресостійкості до програм підвищення кваліфікації, а також розвиток культури підтримки «рівний-рівному» (*Peer-to-Peer*). У підсумку розбудова психологічного потенціалу перетворює ригідний бюрократичний апарат на самовідновлювану систему, де психоемоційна стабільність службовців безпосередньо конвертується в якість управлінських рішень та збереження суспільної довіри.

У модернізації кадрової політики постає дилема: суперечність між принципами меритократії (прозорі конкурсні відбори) та кризовою оперативністю (спрощені призначення для швидкого відновлення спроможності органів). З одного боку, класичні конкурси мінімізують корупційні ризики й формують суспільну довіру, але в умовах екзогенних шоків вони паралізують роботу через тривалість процедур. З іншого боку, прямі призначення є імперативом антикризового менеджменту, проте їх затяжне застосування загрожує зниженням кваліфікації апарату та суб'єктивізмом.

Для розв'язання проблеми перехідного періоду наукова спільнота пропонує такі підходи:

Інституціоналізація строкових призначень: надання кризовим кандидатам тимчасового статусу з обов'язковим проведенням відкритого конкурсу після стабілізації.

Гібридні «експрес-конкурси»: цифровізація відбору через систему HRMIS (автоматичний скринінг та тести) із фінальним коротким інтерв'ю.

Аудит кризових призначень: посткризове оцінювання ефективності (KPI) та доброчесності з подальшою атестацією успішних службовців [7, 8].

Баланс не є грою з нульовою сумою. Завдання кадрової політики – створення адаптивної архітектури, яка автоматично перемикається між ординарним (меритократичним) та надзвичайним (оперативним) режимами залежно від рівня загроз, гарантуючи безперервність управління.

Висновки. Подолання екзогенних викликів вимагає системної трансформації кадрової політики через імплементацію інтегральної моделі менеджменту. Вона базується на трьох синергетичних принципах: **Agility (гнучкості), тотальної діджиталізації та людиноцентричності**, що разом формують фундамент для адаптивного державного управління.

Принцип *Agility* передбачає реінжиніринг структур і легітимізацію матричних та проєктних моделей управління. Це дозволяє створювати автономні крос-функціональні команди й оперативно перерозподіляти людські ресурси через пули компетенцій. У такий спосіб мінімізуються часові лакуни між виникненням загрози та відповіддю на неї, а держслужба перетворюється на живий, адаптивний організм.

Діджиталізація процесуального контуру на базі систем **HRMIS** віртуалізує рекрутинг, облік та оцінювання персоналу. Цифрова трансформація знижує трансакційні витрати, усуває корупційні чинники та забезпечує автономність держорганів

незалежно від їхньої фізичної локації, реалізуючи концепцію «хмарного державного органу».

Людиноцентричність переорієнтовує політику на збереження людського потенціалу в умовах психоемоційного тиску. Вона впроваджує концепцію психологічного капіталу (*PsyCap*) та *Well-being* архітектуру. Турбота про ментальне здоров'я і гнучкий робочий час стають базовими чинниками національної безпеки та операційної стійкості апарату.

Інтеграція цих принципів формує нову якість публічного врядування. Кадрова політика перетворюється на драйвер інституційної резильєнтності держави, що дозволяє держслужбі України абсорбувати удари криз, зберігати довіру громадян та забезпечувати сталий розвиток соціуму.

Стратегічним результатом модернізації кадрової політики є створення адаптивної моделі державної служби, яка спроможна безперебійно функціонувати за будь-яких форс-мажорних обставин. Це означає перехід від статичної бюрократії до проактивної, резильєнтної інституційної архітектури, яка абсорбує зовнішні шоки без втрати керованості. Теоретична сутність моделі полягає у внутрішній гнучкості, що дозволяє системі трансформувати свою структуру в режимі реального часу залежно від характеру безпекових, геополітичних чи кібернетичних загроз.

За умов кризи адаптивна державна служба не зазнає «організаційного шоку», а активує протоколи забезпечення безперервності діяльності (Business Continuity Planning), оперативно перерозподіляє людський капітал за допомогою інструментів ротації (Job Rotation) та переносить процеси у захищений цифровий простір. Практичним результатом є досягнення високого рівня інституційної континуальності державного апарату. Навіть при фізичній недоступності будівель, розриві вертикальних зв'язків чи дефіциті ресурсів державні функції реалізуються без зниження якості завдяки капіталізації психологічного капіталу (PsyCap) та наявності універсальних компетентностей у службовців.

Окрім операційної стійкості, адаптивна модель має глибоке суспільно-політичне значення. Безперебійна робота владних інститутів під час криз мінімізує панічні настрої, запобігає деструкції суспільних зв'язків та підвищує рівень довіри громадян до інститутів публічної влади. Таким чином, адаптивна модель державної служби перетворюється з суто адміністративного інструменту на один із засадничих елементів системи національної безпеки, що гарантує стабільність та суверенітет держави у кризові епохи.

Напрямком майбутніх досліджень є розробка методології оцінки психологічної стійкості кандидатів під час відбору на керівні посади (Top-Public Management).

Список літератури:

1. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 4. Стаття 43. (зі змінами та доповненнями).

2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Стаття 250. (зі змінами та доповненнями).

3. Національне агентство України з питань державної служби. Кількісний склад державних службовців України в умовах воєнного стану : інформаційно-аналітичний звіт за 2024–2025 роки. Київ : НАДС, 2025. URL: nads.gov.ua.

4. Центр адаптації державної служби до стандарту Європейського Союзу. Інституційна спроможність та стійкість публічної служби в умовах макросистемних криз : збірник науково-аналітичних матеріалів. Київ : ЦАДС, 2024. 142 с.

5. Ващенко К. О. Трансформація системи публічного управління в Україні в умовах сучасних викликів та криз. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 34. С. 12–19.

6. Гончарук Н. Т., Серьогін С. М. Модернізація кадрової політики та HR-менеджменту в органах публічної влади в умовах воєнно-політичної турбулентності. *Аспекти публічного управління*. 2024. Т. 12, № 2. С. 45–56.

7. Оболенський О. Ю. Людський капітал публічної служби: теоретико-методологічні засади формування та розвитку. *Вісник НАДУ при Президентові України*. 2022. № 3. С. 89–98.

8. Всеукраїнська програма ментального здоров'я «Ти як?» : методичні рекомендації щодо впровадження психологічного капіталу (PsyCap) в організаційну культуру органів виконавчої влади / за ред. О. В. Коваленко. Київ : МОЗ України, 2024. 88 с.

9. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 5th ed. London : Bloomsbury Academic, 2022. 384 p.

10. Osborne S. P. The New Public Governance: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance. London : Routledge, 2020. 448 p.

11. Agile in the Public Sector: Transforming Human Resource Management in Times of Uncertainty / OECD Public Governance Reviews. Paris : OECD Publishing, 2023. 112 p.

12. Luthans F., Youssef-Morgan C. M., Avolio B. J. Psychological Capital and Beyond. Oxford : Oxford University Press, 2015. 342 p.

Klymenko O. V., Bortniak K. V., Masyk-Biesova M. Z. TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ARCHITECTURE IN PUBLIC AUTHORITIES OF UKRAINE UNDER SECURITY AND SOCIO-ECONOMIC CHALLENGES

The article provides a comprehensive theoretical and methodological comprehension and develops practical recommendations for the modernization of personnel policy in the public service system of Ukraine under conditions of prolonged macro-systemic crises. It is substantiated that traditional Weberian bureaucracy reveals procedural rigidity under the influence of exogenous military-political and socio-economic shocks. The architecture of key challenges for the human resource potential of the public sector is determined, including: a chronic deficit of human resources due to migration and mobilization, destabilization of workflows driven by relocation and infrastructural destruction, as well as a distortion of the "civil-military" balance of civil servants' competencies.

It is proved that the strategic imperative to overcome these destructions is the implementation of the triad of anti-crisis HR management: Agility (organizational flexibility and horizontal Job Rotation), total digitalization (based on the HRMIS system and digital recruitment), and human-centricity. Special attention is paid to the concept of organizational psychological capital (PsyCap) as a determinant of the state's institutional resilience. Within the discourse, the legal dilemma between meritocracy (competitive selection) and crisis operational efficiency (simplified appointments) is resolved, and mechanisms for transitive return to transparency standards are proposed. The main result of the reforms is defined as the creation of an adaptive model of public service, capable of functioning uninterruptedly under any force majeure circumstances and ensuring the institutional continuity of the state apparatus. Prospects for further research are outlined, consisting in the development of a valid methodology for assessing the psychological resilience of candidates for top positions in the civil service (Top-Public Management).

Keywords: *public service, personnel policy, institutional resilience, anti-crisis management, Agility, digitalization, HRMIS, organizational psychological capital (PsyCap), staff burnout, Job Rotation, public governance.*

Дата першого надходження статті до видання: 04.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 351:332.12
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/10

Кліваденко Р. Л.
https://orcid.org/0009-0009-9733-8377
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

ЕКОНОМІЧНІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СИСТЕМІ БЕЗПЕКИ ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ НАСЕЛЕННЯ

У статті розглянуто економічні механізми управління ризиками у системі безпеки життєдіяльності населення з акцентом на страхуванні, додатковому фінансуванні та превентивному використанні ресурсів. Визначено взаємозв'язок між оцінюванням і розподілом ризику, формуванням страхових фондів, компенсацією збитків та фінансуванням заходів запобігання кризовим ситуаціям. Обґрунтовано необхідність поєднання бюджетних і позабюджетних джерел з прозорими процедурами контролю. Показано, що фінансове забезпечення має охоплювати не лише реагування на наслідки небезпечних подій, а й моніторинг, прогнозування та зменшення вразливості соціальної інфраструктури. Окрему увагу приділено ролі держави у формуванні нормативних умов страхування та узгодженні інтересів учасників системи. Розкрито організаційні передумови адресного спрямування додаткових фінансових надходжень і визначено напрями підвищення результативності економічних інструментів регіональної безпеки. Запропоновано розглядати ефективність механізму через скорочення очікуваних втрат, своєчасність відновлення та обґрунтованість розподілу фінансової відповідальності. Висновки сформовано на основі положень дисертаційного дослідження автора без залучення непідтверджених емпіричних даних.

Ключові слова: *державне регулювання, безпека життєдіяльності населення, економічний механізм, страхування ризиків, фінансове забезпечення, кризові ситуації.*

Постановка проблеми. Підвищення стійкості системи безпеки життєдіяльності населення потребує узгодження організаційних заходів із фінансовими можливостями держави, регіонів та інших учасників. За масштабних кризових ситуацій потреба в коштах на відновлення може перевищувати доступні резерви. Тому економічні інструменти доцільно оцінювати не лише за здатністю компенсувати втрати, але й за їхнім впливом на попередження небезпечних подій [5, 7].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи безпеки людини та охорони праці висвітлено у працях Д. В. Зеркалова [1], Т. Є. Стиценка та співавторів [2], О. А. Яковлєва [3]. Нормативне регулювання страхування та цивільного захисту визначають відповідні законодавчі акти України [4, 5]. Фінансові аспекти державного реагування на ризики необхідно розглядати з урахуванням бюджетного законодавства [6], а міжнародні підходи до профілактики та фінансування ризиків відображено в Сендайській рамковій програмі [7]. та матеріалах Світового банку [8].

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування економічних механізмів управління ризиками в системі безпеки життєдіяльності населення на основі положень дисертаційного дослідження щодо страхування ризиків, залучення додаткових ресурсів і фінансування превентивних заходів.

Виклад основного матеріалу. Економічна складова державного регулювання безпеки населення охоплює декілька взаємопов'язаних процесів: оцінювання потенційних втрат, визначення джерел їх покриття, створення фінансових резервів та фінансування заходів, що зменшують імовірність і тяжкість кризових ситуацій. У дисертаційному дослідженні окремо виділено страхування ризиків, позабюджетне фінансування та додаткове фінансове забезпечення як напрями розвитку відповідних інструментів [5, 8].

Дослідження показують, що система страхування ризиків стає дієвим економічним інструментом підвищення безпеки регіонів за великомасштабних кризових ситуацій. Фінансовий механізм системи забезпечення безпеки життєдіяльності

© Кліваденко Р. Л., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

включає правові, організаційні, технологічні інструменти економічного регулювання рівня безпеки населення на основі системи страхування ризиків [4; 8].

Слід зазначити, що страхування ризиків здатне не лише відшкодувати збитки при настанні страхового випадку, а й мінімізувати наслідки шляхом проведення комплексу профілактичних заходів. Страхування визначає економічні відносини, внаслідок яких створюються спеціальні грошові фонди із внесків фізичних та юридичних осіб. Фонди використовуються для відшкодування збитків від несприятливих подій, а також для виплат в інших обумовлених умовами страхування випадках [4; 8].

Соціально-економічна ефективність страхового механізму полягає в оцінці, зниженні та розподілі ризику (і пов'язаних з ним загроз безпеці) в рамках заходів щодо запобігання та зниження збитків, а також у матеріальному відшкодуванні збитків при реалізації ризиків та настанні обумовлених страхових випадків. В даний час збитки від масштабних природних та інших лих у багато разів перевищує можливості світової спільноти з надання гуманітарної допомоги постраждалому населенню, тому дана проблема набуває глобального характеру.

Аналіз організації страхування від стихійних лих у країнах показує, що, зазвичай, передбачається солідарна відповідальність держави й страхових компаній, здійснюється перестрахування ризиків із державною гарантією. У більшості країн передбачається участь держави у відшкодуванні збитків майну громадян та обов'язкове страхування житлової та комерційної нерухомості. Слід зазначити посилення державного регулювання цього важливого економічного інструменту. Дані підходи є доцільними і для України [8].

Найзначнішими є ризики природних катастроф та екстремальних погодних умов. У них найвища ймовірність реалізації (5,8-5,9%) та найбільші очікувані збитки. У зв'язку із цим страхові фонди не завжди можуть забезпечити компенсацію збитків від природних катастроф. У країнах, що розвиваються, в середньому лише 3% збитків від природних катастроф компенсується страховиками, тоді як у розвинутих державах цей показник перевищує 40%. Цей факт наголошує на важливій ролі держави у створенні економічних механізмів компенсації збитків від природних та інших катастроф. Збитки від деяких кризових ситуацій загрожують економікам навіть розвинутих країн.

Світові економічні втрати від природних та техногенних катастроф у першому півріччі 2019 року становили 44 мільярди доларів США, що значно нижчі від середніх економічних втрат першого півріччя за попередні десять років (109 мільярдів).

Із загального обсягу глобальних економічних втрат у першій половині 2019 року 19 мільярдів доларів США було покрито страховкою. Більшість втрат у цей період склали стихійні лиха – 40 мільярдів порівняно з 45 мільярдами в попередньому періоді. Інші 4 мільярди доларів втрат припадають на техногенні катастрофи. Глобальні страхові збитки від стихійного лиха зменшилися до 15 мільярдів з 21 мільярда роком раніше, а страхові збитки від техногенних катастроф знизилися з 5 до 4 мільярдів доларів США. Лише 42% глобальних економічних втрат було застраховано (порівняно з 52% у першій половині 2018 року), оскільки кілька великомасштабних стихійних лих, таких як циклон Ідаї в Південній Африці та Циклон Фані в Індії, сталися в районах з низьким охопленням страхування.

Циклон Ідаї, який спричинив сильні вітри та сильні повені в Мозамбіку, Малаві, Зімбабве та Мадагаскарі, став найбільш смертоносною природною катастрофою в першій половині 2019 року, яка забрала понад 1 000 людських життів. Економічні втрати від нього оцінюються щонайменше 2 мільярди доларів США, з яких лише 7% були компенсовані страховкою.

Такі небезпеки, як грози, зливи та бурхливе танення снігу, викликали в першій половині 2019 року високі втрати у багатьох регіонах світу, включаючи США, Канаду, Європу, Австралію, Китай та Іран. Швейцарське перестрахувальне суспільство оцінює загальні економічні втрати від цих подій у 44 мільярди доларів США, однак із цих збитків було застраховано приблизно 19 мільярдів доларів.

Аналіз зростання глобальних ризиків планетарного масштабу та збільшення збитків від кризових ситуацій дозволив розробити пропозиції щодо формування сучасних фінансових механізмів страхування в Україні в галузі профілактики кризових ситуацій та зниження збитків від них [7; 8].

Впровадити на страховому ринку інституту компетентних організацій, що підвищує ефективність та соціальну відповідальність страхового бізнесу. Одночасно формуються стандарти діяльності та ділової етики у цій галузі. Система страхування ризиків розвивається повільно у зв'язку з невисокою капіталізацією страхової галузі, низькою якістю андеррайтингу ризиків природних катастроф, неконтрольованою географічною диверсифікацією страхових портфелів, слабкістю страхо-

вих і перестрахувальних пулів, малим охопленням страхуванням об'єктів, схильних до руйнувань і ушкоджень. У цих умовах держава має виробляти стратегію взаємодії із страховиками з метою спільного фінансування заходів щодо подолання наслідків природних катастроф та стихійних лих. Державне регулювання має забезпечити впровадження сучасних форм, методів, механізмів об'єднання страхового захисту за допомогою, що надається, вести моніторинг ефективності такого партнерства.

Впровадити нові регламенти обов'язкового страхування відповідальності власників небезпечних об'єктів за заподіяння шкоди внаслідок аварії у рамках підвищення ролі комерційного страхування та страхування цивільної відповідальності юридичних осіб. Виплата страхового відшкодування має здійснюватися постраждалим особам та працівникам «небезпечних» підприємств у разі заподіяння шкоди здоров'ю, порушення умов життєдіяльності людей. Компенсується пошкодження майна внаслідок аварії на потенційно небезпечному об'єкті, у тому числі від природного характеру. Виплата страхового відшкодування постраждалим не змінює підходів до відшкодування збитків, перерозподілу ризиків між бюджетами різних рівнів та страховиками. Виплата фінансової допомоги державою повинна здійснюватися відповідно до прийнятих нормативних актів та рішень незалежно від виплат, що здійснюються страховиками [4].

Організувати розвиток української національної перестрахувальної компанії з метою оптимізації схеми участі держави в управлінні ризиками різного характеру та профілактики кризових ситуацій. Вона має брати участь у захисті інтересів власників житлових приміщень, які уклали з перестрахувальником або страховиком договори страхування на випадок втрати житлового приміщення внаслідок пожеж, повеней та інших стихійних лих. Створена державою ця інституційна структура має страхувати ризики, страхування яких є складним для комерційних організацій. Це пов'язано зі значним досвідом страхування специфічних об'єктів страхування, з необхідністю територіальної диверсифікації ризиків, доцільністю формування однорідного страхового портфеля, з тривалістю накопичення страхових резервів і з низькою прибутковістю страхування у поєднанні з високою соціальною відповідальністю. Важливо також забезпечити взаємодію державних програм із приватними страховиками та підтримку страхових компаній з метою розвитку страхового ринку.

Аналіз показує, що в даний час російська система страхування схильна до ризиків, що є наслідком надмірної монополізації і загрожують її стійкому функціонуванню. Згідно з правилом В. Парето для економічних систем, 20% учасників генерують 80% доходу та 80% учасників – 20% доходу.

Дослідити роботи страхового механізму у системі забезпечення економічної безпеки громадян та суб'єктів господарювання з метою підвищення фінансової активності населення. Важливим моментом стає використання самострахування, взаємного та комерційного страхування, обов'язкового та добровільного страхування.

Удосконалення механізмів страхування житла від природних та техногенних ризиків має бути забезпечене за допомогою якісного управління ризиками з урахуванням регіональних особливостей, підвищення рівня соціального захисту, збільшення зарплат та пенсій, формування стабільної морально-психологічної атмосфери у суспільстві [4; 8].

Обов'язкове страхування складає основі законодавства, а добровільне – з урахуванням укладаються договорів. У окремих випадках страхування є обов'язковим для страхувальника, але добровільним для страховика [4].

Комерційне страхування спеціалізованою страховою організацією має на меті отримання прибутку. Ця форма створення страхового фонду оптимальна для страхування майна від кризових ситуацій. Головною проблемою для страхувальників під час виборів цієї форми є суворо певні переліки ризиків і винятків зі страхового покриття, і навіть можливість завищення розміру страхової премії [4].

Створити умови страхування різних ризиків, які стають одним із найефективніших методів управління заходами щодо профілактики кризових ситуацій. Споживачі страхових послуг набувають гарантії відшкодування потенційних збитків за рахунок перерозподілу обсягу збитків постраждалих серед усіх страхувальників [4; 8].

Крім того, страхування за цим напрямом формує фінансові ринки та сучасні тренди економіки, знижує навантаження на бюджети різних рівнів, завчасно передбачаючи виділення необхідних фінансових коштів на зниження ризиків та скорочення страхових виплат за заподіяну шкоду. У сучасній економіці саме страхування виступає у ролі фінансового стабілізатора, що дозволяє суспільству компенсувати збитки від лих, сприяє більш ефективному функціонуванню всієї еко-

номіки, знижуючи ймовірні ризики катаклізмів. Окрім зацікавленості у зниженні ризиків економічними методами страхові компанії формують умови для випереджального впровадження профілактичних та запобіжних заходів, що ґрунтуються на інноваційних технологіях управління ризиками. Аналіз показує, що великі страхові компанії мають за рахунок прибутку здійснювати профілактичні заходи, стимулювати власників об'єктів економіки до їх проведення, підтримувати відповідні проекти у регіонах, спрямовані на розвиток безпеки населення [8].

І тут інструменти страхування ризиків дозволяють як сформувати капітал відшкодування збитків від усіх видів лих, а й спрямувати їх у превентивні заходи щодо запобігання лих. Проте практика показує, що не завжди місцева влада вчасно вживає необхідних заходів. Та й негативні процеси, що відбуваються нині в економічній сфері, вимагають переходу від практики безоплатної ліквідації збитків із бюджету держави до завчасного планування та страхування видатків. Розвиток сучасної спеціальної інфраструктури страхування ризиків призведе до мінімізації витрат федерального та регіонального бюджетів, дасть можливість спрямувати ресурси на розробку та впровадження інноваційних технологій системи населення.Вимогою часу стає формування дієвих механізмів реалізації вимог прийнятих нормативних правових документів з урахуванням особливостей регіонів.

Забезпечити подальший розвиток системи економічних заходів щодо компенсації збитків від природних катастроф на основі ухвалення закону про страхування житла.

Одним із найбільш значущих ризиків для кожної людини є часткова або повна втрата житла через пожежу, затоплення, протиправні дії третіх осіб. Закон має передбачає розробку регіональних програм страхування, які мають забезпечувати єдині умови страхування у кожному регіоні. Закон має гарантувати відшкодування повної вартості втраченого майна [4; 5].

На основі досліджень реалізації основних напрямів діяльності страхової галузі підготовлено пропозиції щодо впровадження першочергових завдань страхування життя, здоров'я та майна громадян від кризових ситуацій: [5].

– удосконалювати страхове та житлове законодавства, розробити та нормувати основні інструменти страхування кризових ситуацій у регіонах країни;

– створити ефективні механізми врегулювання спорів між страховиками та страхувальниками, забезпечивши юридичний захист постраждалих за умов кризових ситуацій;

– сформувати методологію розрахунків страхових тарифів з урахуванням особливостей регіонів та муніципалітетів країни та прогнозу можливих ризиків;

– регламентувати використання інформаційної бази даних для оцінки ризиків, визначення ступеня збитків та аналізу ринку страхування житла та інших соціальних об'єктів;

У ході цієї роботи необхідно здійснювати постійний страховий моніторинг та прогнозування нових викликів, небезпек, погроз, проведення заходів щодо стимулювання громадян до страхування житла за новим законом шляхом надання пільг з податку на майно фізичних осіб для громадян, які уклали договір страхування житлового приміщення. Для мешканців багатоквартирних будинків плануються пільги щодо сплати внесків на капітальний ремонт. Крім того, доцільно забезпечити участь страховика у повному відшкодуванні збитків у межах від 20 до 95%, а решта має бути зоною відповідальності бюджетів різних рівнів [7].

При повній втраті житла страхова компанія компенсує частину його вартості (в діапазоні 0,3-0,5 мільйона рублів), а бюджет виплатить вартість, що залишилася. Інші страхові випадки компенсуються в ціновому діапазоні 30 – 95% вартості збитку, залишок оплачується рахунок коштів регіонального бюджету. У такий спосіб не лише досягається часткове зниження фінансового навантаження на бюджет, а й фіксується на досить низькому рівні вартість страховки. Закон зобов'язує виплатити компенсацію у разі втрати майна протягом двадцяти діб після офіційно оголошеного режиму надзвичайної ситуації.

У свою чергу регіональним керівникам необхідно своєчасно приймати рішення щодо запровадження режиму надзвичайних ситуацій, особливих протипожежних режимів, надавати практичну допомогу громадянам щодо відновлення документів, отримання страхових виплат, оцінки збитків та вирішення інших проблемних питань. З метою підвищення ефективності регіональної системи безпеки розроблено рекомендації щодо реалізації пріоритетних напрямів розвитку страхування природно-техногенних та інших ризиків у регіонах:

– вивчити та впровадити позитивний зарубіжний досвід страхування ризиків, виявити проблемні галузі страхування та визначити шляхи розвитку системи страхування ризиків у регіонах країни;

– скоротити терміни виплати компенсацій постраждалим фізичним та юридичним осо-

бам, постійно інформувати громадян про отримання та розподіл гуманітарної допомоги, про організацію виплат компенсацій та відновлення інфраструктури;

– розробити та організувати реалізацію концептуальних підходів вогневого страхування та цільових програм протипожежного страхування із внесенням змін до законів;

– створити сучасні механізми обов'язкового страхування цивільної відповідальності власників потенційно небезпечних об'єктів, повсюдно запровадити страхування від ядерних та радіаційних аварій на потенційно небезпечних об'єктах; [5].

– забезпечити повний страховий захист громадян, які постійно проживають у потенційно небезпечних районах на основі затверджених нормативів;

Виконання цих заходів дозволить організувати державне регулювання в галузі страхування житла, оцінити ринки та ризики страхування у всіх регіонах країни, визначити середньострокову перспективу розвитку страхування житла від стихійних лих та пожеж на всій території України.

Додатково необхідно вирішити проблеми обов'язкового страхування цивільної відповідальності транспортних компаній-перевізників (у тому числі і небезпечних вантажів), включаючи цивільну відповідальність за заподіяння шкоди життю, здоров'ю, майну пасажирів та порядок відшкодування шкоди, особливо у разі тяжких дорожньо-транспортних пригод. Як зазначено, останнім часом зросла актуальність страхування туристичної діяльності, зокрема, запровадження механізмів державного регулювання у сфері зростання можливостей індустрії та соціальної інфраструктури внутрішнього туризму. Аналіз кризових ситуацій у великих українських та зарубіжних туроператорів показує необхідність подальшого розвитку страхового захисту інтересів громадян у цій сфері [4; 5].

При виникненні великомасштабних лих доцільно регламентувати механізми перестрахування ризиків при катаклізмах транскордонного характеру. Проведення подібної роботи можливе в рамках створення системи довгострокового прогнозування співвідношення ймовірних збитків з інтегральними страховими внесками на конкретній території та необхідними витратами на попередження небезпек та загроз різного характеру. Загалом страхування є дієвим економічним інструментом підвищення безпеки життєдіяльності населення. Економічна сутність страхування у цій сфері полягає у відшкодуванні збитків від лих за рахунок внесків зацікавлених сторін, базується на імовірнісному характері можливих масштабів катаклізмів та відшкодуванні збитків постраждалим особам. Система страхування ризиків має постійно розвиватися з урахуванням тенденцій різних небезпек та загроз, а також можливостей регіонів країни [8].

Актуальним стає вдосконалення правових засад діяльності систем забезпечення безпеки та виявлення проблем протипожежного страхування. Необхідно внести протипожежні вимоги до нормативних правових актів та технічних регламентів з питань забезпечення безпеки населення, безпечної експлуатації та захищеності критично важливих та потенційно небезпечних об'єктів з урахуванням загроз масштабних природних та техногенних пожеж. Нарощування потенціалу страхового захисту від пожеж прискорить вирішення проблемних питань безпеки малого та середнього бізнесу та забезпечить зростання економіки у регіонах [5].

Видається необхідним розробити у сфері безпеки життєдіяльності населення стратегію розвитку страхової діяльності України на довгострокову перспективу. У рамках цієї роботи здійснити стратегічне планування заходів у рамках довгострокових програм соціально-економічного розвитку регіонів [4; 5].

Одночасно доцільно створити пул страхових компаній, які найбільш підготовлені до роботи у сфері страхового захисту від великомасштабних кризових ситуацій. Дані компанії повинні взяти участь у плануванні розвитку територій, у тому числі у встановленні зон розміщення об'єктів державного, регіонального, місцевого значення з урахуванням ризиків, вимог безпеки територій та інженерно-технічних заходів цивільного захисту [8].

З метою формування ефективної моделі страхового ринку є необхідним створити і постійно розвивати єдину базу даних чинних договорів страхування майна громадян та юридичних осіб від ризиків кризових ситуацій різного характеру. Доопрацювати єдиний державний реєстр нерухомості на основі карти територій, схильних до ризиків виникнення катастроф. З метою спрощення процедур оцінки втраченого майна та прискорення виплати компенсацій необхідно розробити та затвердити єдиний перелік типових документів для отримання допомоги у зонах кризових ситуацій. Потрібно здійснити додаткові у міру підвищення зацікавленості суб'єктів страхової справи, громадян та юридичних осіб у ширшому використанні

механізмів добровільного страхування, забезпечити доступність та комфортність страхування для громадян, включаючи малозабезпечених, які проживають на територіях підвищеного страхового ризику [4].

З метою нарощування економічного потенціалу розвитку системи безпеки життєдіяльності населення наголошу на необхідності обґрунтування додаткового фінансового забезпечення з використанням різних інструментів [6].

Організувати застосування фінансових інструментів у системі забезпечення безпеки життєдіяльності населення у кризових ситуаціях, формування дієвого економічного механізму розвитку безпеки економіки регіонів [6].

Необхідність розробки системи додаткового фінансового забезпечення заходів визначається тим, що економічна ситуація в Україні на сучасному етапі не дозволяє належним чином забезпечувати фінансування заходів за рахунок бюджетних коштів різного рівня. Тому в умовах жорстких лімітів виділених бюджетних коштів та необхідності скорочення поточних витрат відбуваються зміни у правовому режимі використання додаткових фінансових коштів [6].

Аналіз показує, що кошти з державного бюджету, регіональних бюджетів виділяються цільовим призначенням лише у ліквідацію великомасштабних надзвичайних ситуацій, пожеж та інших лих. Заходи щодо профілактики, попередження аварій, катастроф, пожеж та стихійних лих фінансуються в обмеженому обсязі за залишковим принципом. Це вимагає вироблення нових підходів до формування системи додаткового фінансового забезпечення профілактики та попередження виникнення небезпечних факторів та загроз [6].

Додаткове фінансове забезпечення має включати власні кошти організацій, позикові та залучені кошти, кошти позабюджетних фондів, кошти індивідуальних забудовників, іноземні інвестиції та інші джерела відповідно до вимог нормативних правових документів. У цьому необхідно: [6; 8].

Здійснити нормування додаткових фінансових доходів на базі економічних, соціальних та правових категорій та розробити механізми консолідації фінансових ресурсів. Дослідження показують, що додаткове фінансове забезпечення, надходження доходів від самостійної діяльності мають великі перспективи.

Створити умови для покращення фінансового забезпечення заходів щодо профілактики кризових ситуацій, використовуючи заходи для вдосконалення страхування, та визначити нові джерела фінансування. Очевидно, що поряд із використанням кошторисно-бюджетного фінансування можна говорити про залучення різних джерел у вигляді зароблених доходів [6].

Як свідчить світова практика, найбільш ефективним методом додаткового фінансового забезпечення безпеки життєдіяльності населення є формування спеціальних позабюджетних фондів. Отримані додаткові фінансові кошти насамперед необхідно спрямовувати на реалізацію першочергових заходів щодо зниження ризику та пом'якшення наслідків лих на території регіонів [6; 8].

Аналіз застосування сучасних економічних методів дозволив обґрунтувати пропозиції щодо реалізації першочергових заходів щодо підвищення дієвості адресного додаткового фінансування:

Зменшення шкоди соціальним інфраструктурним об'єктам, освітнім та медичним закладам та об'єктам з цілодобовим перебуванням людей.

Важливим аспектом цієї роботи є дотримання вимог бюджетного законодавства та нормативних документів. Виконання цих заходів дозволить підвищити значущість формування додаткових джерел фінансування. Одночасно буде забезпечено ефективність використання фінансових ресурсів на основі дієвого контролю та відкритості перед суспільством [6].

Здійснити заходи щодо посилення додаткового фінансового забезпечення за рахунок цільових внесків підприємств, власних та пільгових кредитних коштів для проведення превентивних заходів щодо зниження ризиків та запобігання лихам. Зазначу, що був позитивний досвід функціонування таких фондів, які вирішували широке коло практичних завдань [6].

Одним із варіантів наповнення системи додаткового фінансового забезпечення можуть бути операції з цінними паперами, товарами, послугами з боку благодійних організацій та приватних спонсорів. Отримані матеріальні цінності доцільно здати в оренду, лізинг, використовувати як предмет застави на фінансовому, фондовому ринках, а отримані від продажу гроші спрямовувати на рахунки позабюджетної діяльності. Тимчасово вільні кошти мають спрямовуватись на фінансовий ринок з метою отримання додаткового доходу. Отримані кошти використовуються для вирішення статутних завдань, у тому числі для фінансування заходів щодо профілактики, запобігання лих та зниження ризиків, а також вкладаються в різні проекти для отримання додаткового доходу.

З цією метою необхідно визначити роль додаткових джерел, оцінити ефективність підприємницької та іншої діяльності, яка приносить дохід. Необхідно приділити увагу показникам рентабельності, структурі фінансового результату, аналізу виконання планових показників, динаміці та структурі позабюджетних надходжень у сфері безпеки. Питання фінансування діяльності та збереження фінансової стійкості економічного суб'єкта є актуальними, їх вирішення належить до компетенції засновників, власників, органів антикризового управління та менеджменту.

Можливості конкретного економічного суб'єкта, зазвичай, завжди обмежені. Для комерційних організацій таким обмеженням є погіршення власних економічних показників: зниження доходів, збитковість діяльності, незадовільні значення коефіцієнтів ліквідності, фінансова залежність. Для розвитку системи додаткового фінансового забезпечення доцільно створення груп експертів, аналітиків, консультантів із залученням профільних науковців та спеціалістів. Цей вид діяльності може фінансуватися відповідно до закону про благодійність [6].

Посилити що у організації системи додаткового фінансового забезпечення регіонів. Вони можуть залучати цільові відрахування від прибутку підприємств, зацікавлених у реалізації профілактичних, запобіжних заходів на територіях, а також кошти комерційних банків та громадських організацій. Із залученням додаткових коштів можуть фінансуватись розробка концепцій та механізмів ринкового регулювання безпеки населення та територій, компенсації збитків малим та середнім підприємствам, індивідуальним підприємцям, самозайнятим громадянам.

Для формування системи додаткового фінансового забезпечення безпеки життєдіяльності населення необхідно використати доходи від реалізації та володіння цінними паперами. Зростає значущість добровільних пожертвувань від російських та іноземних юридичних, благодійних відрахувань від державних, громадських та інших організацій. Ці форми додаткової підтримки були потрібні і при великих лих на території країни [6].

Результати дослідження можливих джерел додаткового фінансового забезпечення дозволили розробити рекомендації щодо формування ресурсів за рахунок надання різноманітних платних послуг, комерційного використання техніки та інструменту, підготовки спеціальних навчальних передач на каналах телебачення та радіо, видання літератури та наочної агітації, підготовки експертних висновків та інших джерел фінансування.

Аналіз традиційних та запропонованих додаткових фінансових джерел доводить необхідність розробки типової концепції організації системи додаткового фінансового забезпечення для всіх регіонів та великих промислових центрів. Практична реалізація запропонованої концепції суттєво збільшить обсяги додаткового фінансового забезпечення, дозволить виконувати заходи щодо профілактики та попередження лих, а також зменшення ризиків [6].

Організувати створення спеціалізованого фонду цивільного захисту населення. Цей фонд повинен забезпечити концентрацію коштів на державному та регіональному рівнях з метою фінансування проектів, спрямованих на підвищення рівня безпеки життєдіяльності населення, впровадження інноваційних технологій, адресну додаткову допомогу багатодітним сім'ям, одиноким людям похилого віку та інші соціально значущі завдання в зонах лих. Управління фондом може здійснювати адміністративний апарат, що має конкретні права та обов'язки, обумовлені статутом [5; 6].

Можливе поповнення зазначеного фонду через систему пожертв фізичних та юридичних осіб з оптимізацією відповідних податків, які враховують суми пожертвування. Для формування системи пожертв від фізичних осіб можливі різноманітні форми фінансового заохочення. Як джерела доходів системи додаткового фінансового забезпечення також доцільно використовувати фінансовий ринок, фондовий ринок, доходи від будівництва та реалізації комерційних об'єктів на площах, що звільняються після виведення промислових об'єктів із зон підвищеного ризику та житлових мікрорайонів, видання навчальної літератури, навчальних технологій [6].

Важливим моментом поширення методів розвитку фінансових механізмів системи безпеки життєдіяльності населення кризових ситуаціях стають формування позабюджетних джерел фінансування на державному та регіональному рівнях та організаціях. Додаткові фінансові кошти повинні враховуватись органами виконавчої влади регіонів та мати сувору цільову спрямованість на профілактику кризових ситуацій. Додаткове фінансове забезпечення здійснюється з обчисленням, сплатою та стягненням податків у рамках норм та положень законодавства [6, 8].

Таким чином, з метою підвищення ефективності розвитку безпеки життєдіяльності населення доцільним є формування сучасної системи стра-

хування ризиків, розвиток додаткового фінансового забезпечення, а також активне залучення для цих цілей економічного механізму та фінансових ресурсів позабюджетних джерел. Економічні механізми повинні стимулювати додаткове фінансування забезпечення безпеки життєдіяльності населення, постійно вдосконалюватись та відповідати поточним та перспективним завданням у даній сфері. Розроблені пропозиції щодо збільшення можливостей фінансових механізмів та інших інструментів є необхідним направити на формування заходів щодо запобігання кризовим ситуаціям та відновленню функціонування економічного забезпечення в зонах лих [7; 8].

Висновки. Економічне забезпечення безпеки життєдіяльності населення доцільно формувати як систему взаємодоповнювальних механізмів, у якій страхування розподіляє фінансові наслідки ризику, бюджетні ресурси забезпечують виконання публічних зобов'язань, а додаткові надходження розширюють можливості профілактики та відновлення. Важливими умовами результативності є обґрунтоване визначення пріоритетів, прозорість використання коштів та контроль досягнутих результатів. Подальшого опрацювання потребують критерії оцінювання економічного ефекту превентивних заходів на регіональному рівні.

Список літератури:

1. Зеркалов Д. В. Наукові основи охорони праці: монографія. Київ: Основа, 2015. 934 с. URL: https://repositary.knuba.edu.ua/bitstreams/938d154a-6548-4c28-88ab-b91a66268dec/download

2. Стиценко Т. Є., Пронюк Г. В., Сердюк Н. М., Хондак І. І. Безпека життєдіяльності: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ, 2018. 336 с. ISBN 978-966-659-246-3. URL: https://duikt.edu.ua/ua/lib/87/category/2619/view/1501

3. Яковлєв О. А. Принципи державної політики в галузі охорони праці: погляд правника. *Право та інновації.* 2017. № 3 (19). С. 75–80. URL: https://openarchive.nure.ua/entities/publication/cc796fc5-975d-463e-9be1-82d94fe6a878

1. Зеркалов Д. В. Наукові основи охорони праці: монографія. Київ: Основа, 2015. 934 с. URL: https://repositary.knuba.edu.ua/bitstreams/938d154a-6548-4c28-88ab-b91a66268dec/download

2. Стиценко Т. Є., Пронюк Г. В., Сердюк Н. М., Хондак І. І. Безпека життєдіяльності: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕ, 2018. 336 с. ISBN 978-966-659-246-3. URL: https://duikt.edu.ua/ua/lib

3. Яковлєв О. А. Принципи державної політики в галузі охорони праці: погляд правника. *Право та інновації*. 2017. № 3 (19). С. 75–80. URL: https://openarchive.nure.ua/entities/publication/cc79

4. Про страхування: Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20

5. Кодекс цивільного захисту України: Закон України від 02.10.2012 № 5403-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17

6. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17

7. United Nations Office for Disaster Risk Reduction. Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015–2030. 2015. URL: https://www.undrr.org/publication/sendai-framework-disaster-risk-reduction-2015-2030-0

8. World Bank. Disaster Risk Financing and Insurance (DRFI) Program. URL: https://www.worldbank.org/en/programs/disaster-risk-financing-and-insurance-program

Klivadenko R. L. ECONOMIC MECHANISMS OF RISK STATE MANAGEMENT IN THE POPULATION LIFE SAFETY SYSTEM

The article examines economic mechanisms of risk management in the population life safety system, focusing on insurance, supplementary financing and preventive allocation of resources. It discusses the links between risk assessment, insurance funds, loss compensation and measures to prevent emergencies. The analysis emphasizes coordination of public and non-budgetary funding, transparency of resource allocation, and the role of state regulation in risk sharing. Particular attention is paid to regional financial instruments, the protection of social infrastructure, and the need to evaluate preventive measures through their contribution to reducing expected losses and improving recovery. The conclusions are based on the author's dissertation research and do not introduce unverified empirical findings.

Keywords: *state regulation, population life safety, economic mechanisms, risk insurance, financial support, crisis situations.*

Дата першого надходження статті до видання: 04.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 35.072
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/11

Костюк С. О.
https://orcid.org/0009-0009-8627-6780
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ РОЗВИТКУ ВУГІЛЬНИХ ГРОМАД В СИСТЕМІ СТАРОПРОМИСЛОВИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

У статті обґрунтовано теоретико-методологічні засади, концептуальні підходи та практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів публічного управління забезпеченням розвитку вугільних громад в системі старопромислових регіонів України в умовах глобальних структурних трансформацій, декарбонізації та воєнно-економічних викликів.

Обґрунтовано необхідність переходу до проактивного, адаптивного механізму публічного управління на засадах концепції Справедливої трансформації та територіально-орієнтованого підходу (place-based approach), спрямованого на подолання інституційної пастки моноспеціалізації і розвиток внутрішнього потенціалу громад.

Окрему увагу приділено формуванню підсистеми моніторингу та діагностики ризиків. Запропоновано інтеграцію багатофакторної діагностики, сценарного аналізу, моделювання за методом Монте-Карло та оцінки ризиків на основі VaR для відстеження соціально-економічних і фінансово-ринкових параметрів, зокрема волатильності валютного ринку (USD/UAH), яка впливає на суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності регіону. Визначено стратегічні вектори розвитку вугільних громад: економічну диверсифікацію (розвиток МСБ, ревіталізація brownfields, створення індустріальних парків, «зелені» інвестиції), фінансово-інструментальне забезпечення (хеджування валютних ризиків, природний валютний метчинг, публічно-приватне партнерство, фонди трансформації) та соціально-інституційну підтримку (програми перенавчання та інструменти електронної демократії).

Встановлено, що оцінювання ефективності програм розвитку вугільних громад має здійснюватися не за статичними показниками виконаних заходів чи освоєння коштів, а за динамічними критеріями: гнучкістю та адаптивністю системи управління, рівнем диверсифікації місцевої економіки, стійкістю грошових потоків суб'єктів господарювання та ступенем зниження соціальної напруги в регіоні.

Ключові слова: *публічне управління, старопромислові регіони, вугільні громади, справедлива трансформація, територіально-орієнтований підхід, диверсифікація економіки, діагностика ризиків, воєнні виклики, післявоєнна відбудова.*

Постановка проблеми. Нинішній етап розвитку економіки України характеризується глибокими трансформаційними зрушеннями, посиленими викликами воєнного стану, руйнуванням традиційних виробничо-логістичних ланцюгів та необхідністю системної інтеграції до європейського економічного та екологічного простору. Тому особливо гостро виступає проблема розвитку старопромислових регіонів, економічний базис яких традиційно формувався навколо вуглевидобувної, металургійної та важкої промисловості. Тривала моноспеціалізація таких територій зумовила формування значної залежності місцевих бюджетів, ринку праці та соціальної інфраструктури від функціонування кількох спеціалізованих на вуглевидобутку підприємств, що в умовах декарбонізації та євроінтеграційних орієнтирів робить їх надзвичайно вразливими до макроекономічних шоків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання трансформації старопромислових регіонів перебувають в центрі уваги вітчизняних та зарубіжних науковців: Снігова О.Ю. [9–10], Лазарєва Т.С. [11], Матрунчик Д.М. [12], Кузьменко Л.М., Солдак М.О. [13], Hassink R., Kiese M. [14], Boschma R., Martin R. [13] та інші. Бобро Д.Г. досліджують вугільну промисловість України в умовах гібридної війни [4]. Вовк О.О.,

© Костюк С. О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

Рабош І.О., Харченко Р.Ф., Кукуяшний Е.В., досліджуючи перспективи та виклики справедливої трансформації вугільних регіонів України, виявляють її основні цілі, виклики і перспективи шляхом аналізу сучасного стану вугільної галузі України та світових тенденцій [5]. Наукові дослідження Дробот Я.В., Ільїнського В.В. присвячені дослідженням інноваційного розвитку підприємств вугільної галузі в контексті забезпечення енергетичної безпеки України [6]. Грищенко О.В., Костюк С.В. характеризують механізми публічного управління диверсифікацією економічного базису монофункціональних міст і громад [7]. Пищуліна О., Маркевич К. досліджували досвід ЄС та вітчизняні реалії справедливого переходу для вугільних регіонів України [8]. Проте питання публічного управління забезпеченням розвитку вугільних громад в системі старопромислових регіонів України є недостатньо вивченими і потребують подальшого дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад, концептуальних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізмів публічного управління забезпеченням розвитку вугільних громад в системі старопромислових регіонів України в умовах глобальних структурних змін, декарбонізації та воєнно-економічних викликів.

Виклад основного матеріалу. Трансформація старопромислових регіонів України в нинішніх умовах глобальних структурних зрушень та вітчизняних воєнно-економічних викликів вимагає якісно нового переосмислення парадигми публічного управління. Дослідження доводить, що вугільні громади як структурні елементи старопромислових регіонів опинилися в епіцентрі подвійного тиску: з одного боку, об'єктивної необхідності дотримання міжнародних екологічних імперативів та концепції Справедливої трансформації (Just Transition), з іншого – критичної руйнації логістичних і виробничих ланцюгів, спричиненої наслідками воєнного стану та високою волатильністю внутрішнього і зовнішнього фінансово-економічного середовища.

Системний аналіз сучасного стану вугільних громад України дозволяє виділити три основні деструктивні чинники, що стримують їх розвиток:

– Інституційна пастка моноспеціалізації (lock-in effect): надмірна залежність місцевих бюджетів, ринку праці та об'єктів соціальної інфраструктури від діяльності декількох містоутворюючих вуглевидобувних підприємств.

– Екологічно-техногенне навантаження: критичне зношення основних засобів, накопичений екологічний збиток (підтоплення шахт, деградація земель) та необхідність рекультивації територій.

– Фінансово-економічна непрогнозованість: високий рівень валютних та інвестиційних ризиків для суб'єктів господарювання, орієнтованих на зовнішньоекономічну діяльність (ЗЕД), що знижує точність стратегічного планування та гальмує приплив приватного капіталу.

Зазначені виклики зумовлюють необхідність переходу від реактивної моделі публічного управління, спрямованої переважно на усунення вже завданих збитків, до проактивної та адаптивної моделі, що ґрунтується на принципах територіально-орієнтованого підходу (place-based approach). Такий підхід передбачає врахування специфіки ресурсного потенціалу, соціально-економічних умов, екологічних обмежень, інституційних можливостей та потреб конкретних вугільних громад. Науковці Вовк О.О., Рабош І.О., Харченко Р.Ф., Кукуяшний Е.В. наголошують, що пріоритетного значення набуває реалізація програм зайнятості та професійної перепідготовки персоналу, а також проектування індустріальних парків і стимулювання інноваційно-інвестиційної діяльності [5]. Відповідно, трансформація управлінської моделі потребує формування комплексного механізму публічного управління, здатного забезпечувати узгодження стратегічних цілей, ресурсів, інструментів і управлінських рішень з особливостями території та динамікою трансформаційних процесів.

Механізм публічного управління трансформацією вугільних громад розглядаємо як адаптивну територіально-орієнтовану систему взаємодії органів публічної влади, бізнесу, громадськості та інших стейкхолдерів, яка через узгодження стратегічних цілей, ресурсів, управлінських інструментів і рішень забезпечує керованість трансформаційних процесів, своєчасне реагування на ризики та використання можливостей території для економічної диверсифікації, соціальної інклюзії, екологічного відновлення і формування стійкої моделі розвитку вугільної громади.

З огляду на це, концептуальна схема запропонованого механізму публічного управління включає такі вектори:

– Економічна диверсифікація та ревіталізація: стимулювання створення нових робочих місць поза вугільним сектором шляхом розвитку малого та середнього бізнесу, ревіталізації промислових майданчиків (brownfields), формування індустрі-

альних парків та залучення інвестицій у «зелені» технології.

– Фінансово-інструментальне забезпечення: впровадження спеціалізованих регіональних фондів трансформації, активне використання інструментів публічно-приватного партнерства, а також мінімізація валютно-фінансових ризиків суб'єктів ЗЕД через застосування сучасних механізмів хеджування та природного валютного метчингу.

– Соціальна адаптація та інституційна підтримка: перенавчання та підвищення кваліфікації робітників, вивільнених із вугільної галузі, розширення інструментів цифрової демократії та залучення громадськості до прийняття управлінських рішень.

Адаптивний (проактивний) механізм публічного управління забезпеченням розвитку вугільних громад в системі старопромислових регіонів України виступає альтернативою застарілій статичній (галузевій) моделі та побудований на поєднанні інструментів регіонального розвитку й фінансового ризик-менеджменту.

Окремої уваги в межах реалізації проактивного публічного управління заслуговує формування підсистеми моніторингу та діагностики ризиків. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, зумовленої воєнно-економічними викликами та макроекономічною нестабільністю, дана підсистема має трансформуватися з пасивного інструменту констатації відхилень на дієвий аналітичний центр прийняття превентивних управлінських рішень.

Ефективна підсистема діагностики вимагає впровадження багатофакторного алгоритму оцінювання, який поєднує моніторинг як соціально-економічних показників розвитку вугільних громад (рівень зайнятості, диверсифікація місцевого бюджету, інвестиційна привабливість), так і фінансово-ринкових параметрів функціонування суб'єктів господарювання. Зокрема, важливим елементом діагностики є відстеження волатильності валютного ринку та амплітуди відхилення фактичних курсових показників від розрахункових бюджетних орієнтирів. Це дає змогу ідентифікувати потенційні загрози для підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності на ранніх стадіях та оцінити їх вплив на платоспроможність містоутворюючих суб'єктів і стабільність місцевих бюджетів.

Таблиця 1

Структурно-функціональна характеристика адаптивного механізму публічного управління розвитком вугільних громад

Блок / Елемент механізму	Основний зміст та інструментарій	Цільове призначення та очікуваний ефект
1. Методологічний базис	• Концепція Справедливої трансформації (*Just Transition*) • Територіально-орієнтований підхід (*place-based approach*) • Подолання ефекту інституційної пастки (*lock-in effect*)	Перехід від галузевої вугільної залежності до комплексного та сталого соціально-економічного розвитку території.
2. Аналітично-діагностична підсистема	• Превентивна діагностика ризиків • Сценарне розроблення програм розвитку • Моделювання за методом Монте-Карло та розрахунок VaR (*Value at Risk*) • Відстеження валютної волатильності (відхилення USD/UAH від бюджетних орієнтирів)	Раннє виявлення загроз для місцевого бюджету та містоутворюючих підприємств, підвищення точності стратегічного планування.
3. Економіко-інвестиційний блок	• Стимулювання малого та середнього бізнесу (МСБ) • Створення індустріальних парків • Ревіталізація промислових майданчиків (*brownfields*) • Залучення «зелених» інвестицій	Диверсифікація економічного базису громади, створення нових робочих місць поза вуглевидобувним сектором.
4. Фінансово-ризиковий інструментарій	• Інструменти хеджування валютних ризиків (деривативи) • Природний валютний метчинг для суб'єктів ЗЕД • Публічно-приватне партнерство (ППП) • Спеціалізовані регіональні фонди трансформації	Стабілізація грошових потоків місцевих підприємств, зниження чутливості до макроекономічних та курсових шоків.
5. Соціально-інституційний контур	• Програми перенавчання та підвищення кваліфікації кадрів • Цифровізація управлінських послуг та інструменти е-демократії • Залучення громадськості до прийняття рішень	Зниження соціальної напруги, перекваліфікація вивільнених працівників, підвищення довіри до органів публічної влади.
6. Підсистема оцінки ефективності	Оцінювання за динамічними критеріями: • Рівень гнучкості та адаптивності системи • Ступінь диверсифікації місцевої економіки • Стійкість фінансового стану суб'єктів господарювання • Рівень зниження соціальної напруги	Відмова від формального контролю освоєння коштів на користь реальної оцінки стійкості та трансформації громади.

Джерело: сформовано автором.

Методологічне забезпечення підсистеми моніторингу має базуватися на інтеграції якісних та кількісних методів оцінки ризиків, включаючи сценарний аналіз, імітаційне моделювання за методом Монте-Карло та розрахунок показників за методом Value at Risk (VaR). Застосування такого аналітичного інструментарію дозволить органам публічної влади та керівництву підприємств визначати максимально допустимі рівні втрат і завчасно обґрунтовувати необхідність застосування захисних механізмів: від коригування місцевих програм Справедливої трансформації (*Just Transition*) до активного використання інструментів трансформації вугільних громад та фінансових деривативів для хеджування ризиків.

Таким чином, функціонування розширеної підсистеми моніторингу та діагностики створює надійний контур зворотного зв'язку в системі публічного управління, що сприятиме забезпеченню високої гнучкості управлінського циклу, дозволить своєчасно адаптувати стратегічні пріоритети розвитку старопромислових регіонів до змін ринкової кон'юнктури та гарантуватиме збереження їх фінансово-економічної стійкості в довгостроковій перспективі.

Інтеграція методів діагностики та сценарного аналізу до практики публічного управління кардинально змінює саму філософію оцінювання результативності територіального розвитку. Оскільки превентивний ризик-менеджмент орієнтований на попередження збитків та адаптацію до макроекономічних шоків, підходи до аналізу успішності регіональних ініціатив також потребують відповідної переорієнтації.

Отже, оцінювання ефективності програм розвитку вугільних громад має здійснюватися не за статичними показниками виконаних заходів, а за критеріями гнучкості, рівня диверсифікації місцевої економіки, стійкості грошових потоків та ступеня зниження соціальної напруги в регіоні.

До стратегічних векторів розвитку вугільних громад відносимо: економічну диверсифікацію (розвиток МСБ, ревіталізація brownfields, створення індустріальних парків, «зелені» інвестиції), фінансово-інструментальне забезпечення (хеджування валютних ризиків, природний валютний метчинг, публічно-приватне партнерство, фонди трансформації) та соціально-інституційну підтримку (програми перенавчання та інструменти електронної демократії).

Узагальнюючи викладене, слід підкреслити, що досягнення зазначеної мети вимагає синергії зусиль усіх інститутів публічної влади, місцевого самоврядування, бізнесу та інститутів громадянського суспільства. Лише за умов запровадження комплексної системи ризик-менеджменту, цифровізації управлінських процесів і створення привабливого інвестиційного клімату стає можливим подолання довготривалої моноспеціалізації та інституційної пастки старопромислових територій.

Таким чином, систематизація та практична імплементація запропонованого механізму публічного управління дає змогу забезпечити поступову відмову від вугільної залежності, підвищити фінансово-економічну стійкість суб'єктів господарювання та сформувати надійне підґрунтя для сталого розвитку старопромислових регіонів України в умовах післявоєнної відбудови.

Висновки. В процесі проведеного дослідження здійснено теоретичне узагальнення та розроблено практичні рекомендації щодо вдосконалення механізмів публічного управління забезпеченням розвитку вугільних громад у системі старопромислових регіонів України в умовах глобальних структурних змін, декарбонізації та воєнно-еко-

Таблиця 2

Порівняльна характеристика підходів до публічного управління розвитком вугільних громад

Критерій порівняння	Традиційний (галузево-орієнтований) підхід	Проактивний (адаптивний, place-based) підхід
Характер управління	Реактивний (усунення наслідків закриття шахт)	Проактивний (попередження ризиків та завчасна адаптація)
Економічна база	Збереження або підтримка містоутворювальної галузі	Економічна диверсифікація, розвиток МСБ, ревіталізація *brownfields*
Механізм оцінки ризиків	Статичний контроль фінансових показників та звітність	Багатофакторний моніторинг, сценарний аналіз, VaR-моделювання
Управління валютними ризиками суб'єктів ЗЕД	Відсутнє / ігнорування курсової волатильності	Інтеграція інструментів деривативів та природного метчингу
Критерії ефективності	Відсоток освоєння коштів та кількість формально виконаних заходів	Рівень диверсифікації економіки, стійкість грошових потоків, зниження соціальної напруги

Джерело: сформовано автором.

номічних викликів. За результатами дослідження сформульовано такі основні висновки:

1. Досліджено теоретико-методологічні засади трансформації старопромислових регіонів. Обґрунтовано необхідність переходу до проактивного та адаптивного управління на засадах концепції Справедливої трансформації та територіально-орієнтованого підходу (*place-based approach*), що передбачає подолання інституційної пастки моноспеціалізації (*lock-in effect*) та розвиток внутрішнього потенціалу громад.

2. Обґрунтовано роль підсистеми моніторингу та діагностики ризиків. Доведено, що ефективне публічне управління вимагає функціонування дієвого аналітичного контуру, здатного ідентифікувати загрози на ранніх стадіях. Інтеграція багатофакторного моніторингу, сценарного аналізу, імітаційного моделювання за методом Монте-Карло та оцінки рівня ризику на основі VaR дозволяє аналізувати не лише соціально-економічні параметри (зайнятість, інфраструктуру), а й фінансово-ринкові чинники, зокрема волатильність валютного ринку та її вплив на суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності.

3. Сформовано комплексний механізм публічного управління та критерії оцінки його ефективності. Визначено ключові вектори розвитку вугільних громад: економічну диверсифікацію (стимулювання МСБ, ревіталізацію, створення індустріальних парків), фінансово-інструментальне забезпечення (застосування інструментів хеджування валютних ризиків, фондів трансформації та публічно-приватного партнерства) і соціально-інституційну підтримку. Доведено, що підсумкова оцінка ефективності управлінських програм має здійснюватися не за статичними показниками виконаних заходів чи освоєння коштів, а за критеріями гнучкості, рівня диверсифікації місцевої економіки, стійкості грошових потоків підприємств та ступеня зниження соціальної напруги в регіоні.

Список літератури:

1. Про стимулювання розвитку регіонів: Закон України від 08.09.2005 р. № 2850-IV. Дата оновлення: 01.01.2024. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2850-15 (дата звернення: 11.09.2026)

2. Про схвалення Концепції Державної цільової програми справедливої трансформації вугільних регіонів України на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22.09.2021 р. № 1170-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1170-2021-%D1%80 (дата звернення: 11.09.2026)

3. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки: Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. Дата оновлення: 01.01.2026. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15 (дата звернення: 10.09.2026)

4. Бобро Д. Г. Вугільна промисловість України в умовах гібридної війни: аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень: сайт. 2018. Режим доступу: http://www.niss.gov.ua/articles/1890

5. Вовк О. О., Рабош І. О., Харченко Р. Ф., Кукуяшний Е. В. Перспективи та виклики справедливої трансформації вугільних регіонів України. *Енергетика: економіка, технології, екологія.* 2021. № 2. С. 59–72. DOI: https://doi.org/10.20535/1813-5420.2.2021.247379

6. Дробот Я. В., Ільїнський В. В. Інноваційний розвиток підприємств вугільної галузі в контексті забезпечення енергетичної безпеки України. 2017. URL: http://www.confcontact.com/2017-ekonomikaimenedzhment/2_drobot.htm

7. Грищенко О. В., Костюк С. В. Механізми публічного управління диверсифікацією економічного базису монофункціональних міст і громад. *Регіональна економіка та управління*. 2023. Вип. 2 (38). С. 112–119.

8. Пищуліна О., Маркевич К. Справедливий перехід для вугільних регіонів України: досвід ЄС та вітчизняні реалії: аналітична доповідь. Київ: Центр Разумкова, 2022. 84 с.

9. Снігова О. Ю. Справедлива трансформація і вугільна промисловість: європейські тренди та українські реалії. Дзеркало тижня: сайт. URL: https://zn.ua/ukr/energetics/spravedlivatransformatsija-ivuhilna-promislovist-jevropejski-trendi-ta-ukrajinski-realiji.html (дата звернення: 10.09.2026).

10. Снігова О. Ю. Вугільні громади як території з особливими умовами для розвитку: створення точок зростання в процесі декарбонізації. *Регіональна економіка.* 2024. №4. С. 30–38 https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-4.

11. Лазарєва Т.С. Інституціональні особливості регулювання розвитку старопромислових регіонів Західної Європи. *Економіка та право*. №33(2). 2024.

12. Матрунчик Д. Регіональний вимір імплементації у вітчизняну практику передового іноземного досвіду інноваційної трансформації постковенної економіки. *Економіка та суспільство*, 2023. № 53. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-46

13. Кузьменко Л. М., Солдак М.О. Старопромислові регіони України: інституціональні особливості розвитку. *Управління економікою: теорія та практика*. 2011. № 2011. С. 9–25. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe (дата звернення: 12.09.2026).

14. Robert Hassink & Matthias KieseSolving the restructuring problems of (former) old industrial regions with smart specialization? Conceptual thoughts and evidence from the Ruhr, Review of Regional Research: Jahrbuch für Regionalwissenschaft, Springer; Gesellschaft für Regionalforschung (GfR), 2021. vol. 41(2), pages 131–155

15. Hassink R. Locked in decline? On the role of regional lock-ins in old industrial areas. In: Boschma, R., Martin, R. (Eds.), *The Handbook of Evolutionary Economic Geography*. Edward Elgar, Cheltenham, 2010. pp. 450–468.

16. European Commission. The Just Transition Mechanism: making sure no one is left behind. Brussels: EU Publications, 2021. 24 p. URL: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal/finance-and-green-deal/just-transition-mechanism_en (accessed: 10.09.2026).

Kostiuk S. O. PUBLIC MANAGEMENT OF ENSURING THE DEVELOPMENT OF COAL COMMUNITIES IN THE SYSTEM OF OLD INDUSTRIAL REGIONS OF UKRAINE

The article substantiates the theoretical and methodological foundations, conceptual approaches, and practical recommendations for improving the mechanisms of public management to ensure the development of coal communities in old industrial regions of Ukraine under conditions of global structural transformations, decarbonization, and war-induced economic challenges.

It is proven that the traditional, sector-centric model of public management is ineffective when dealing with mine closures and high environmental and financial risks. The necessity of transitioning to a proactive, adaptive public management mechanism based on the principles of Just Transition and a place-based approach is justified. This mechanism aims to overcome the institutional lock-in effect of mono-specialization and build up local internal potential.

Special attention is paid to forming a subsystem for risk monitoring and diagnostics. The integration of multi-factor diagnostics, scenario analysis, Monte Carlo simulation, and Value at Risk (VaR) assessment is proposed to track social, economic, and financial-market parameters, including foreign exchange market volatility (USD/UAH) affecting foreign economic activity entities in the region. Strategic vectors for coal community development are outlined: economic diversification (development of SMEs, revitalization of brownfields, creation of industrial parks, "green" investments), financial-instrumental support (hedging FX risks, natural currency matching, public-private partnerships, transformation funds), and socio-institutional support (reskilling programs and digital democracy tools).

It is established that evaluating the effectiveness of coal community development programs must move away from static indicators of completed actions or fund absorption towards dynamic criteria: management flexibility and adaptivism, the level of local economic diversification, cash flow sustainability of economic entities, and the degree of social tension reduction in the region.

Keywords: *public management, old industrial regions, coal communities, Just Transition, place-based approach, economic diversification, risk diagnostics, war-induced challenges, post-war recovery.*

Дата першого надходження статті до видання: 12.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 35.07:327:316.77:004.77
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/12

Нікіфоров О. В.
https://orcid.org/0009-0009-1422-3196
Запорізький національний університет

ЦИФРОВІ МЕХАНІЗМИ ГРОМАДСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ІНФОРМАЦІЙНОГО ОБМІНУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ НА МІЖНАРОДНОМУ РІВНІ

Статтю присвячено цифровим механізмам організації громадських комунікацій та інформаційного обміну органів публічної влади на міжнародному рівні. Актуальність дослідження зумовлена зростанням впливу цифрових платформ на формування зовнішньополітичного порядку денного, міжнародного образу держави та ставлення іноземних суспільств до України. Метою статті є визначення суб'єктів, об'єктів, каналів та організаційних процедур міжнародної цифрової комунікації. Офіційними суб'єктами такої діяльності визначено уповноважені органи державної влади, Міністерство закордонних справ, дипломатичні представництва, установи публічної дипломатії, органи місцевого самоврядування та посадових осіб, які представляють державу або територіальні громади за кордоном. Неофіційними учасниками комунікацій виступають громадяни України, представники діаспори, громадські організації, журналісти, експерти, підприємці та блогери, які через соціальні мережі поширюють інформацію, оцінки й візуальні матеріали серед закордонних аудиторій.

Об'єктом комунікацій є громадяни інших держав, виборці, політичні та громадські лідери, медіа, професійні спільноти й інші групи, здатні впливати на суспільні настрої та рішення демократичних інституцій.

Обґрунтовано, що іноземна аудиторія не є пасивним отримувачем повідомлень, оскільки її реакції, запити та політичний вибір впливають на міжнародну підтримку, санкційну політику, гуманітарну допомогу й міждержавне співробітництво. Розглянуто офіційні вебресурси, соціальні мережі, месенджери, відеоплатформи, електронні інформаційні кампанії, онлайн-конференції та засоби моніторингу цифрового середовища.

Запропоновано механізм міжнародних громадських комунікацій, який охоплює аналіз інформаційного середовища, визначення цільових аудиторій, формування узгоджених повідомлень, вибір каналів, поширення багатомовного контенту, взаємодію з неофіційними комунікаторами, отримання зворотного зв'язку та оцінювання результатів. Наголошено на необхідності відокремлення офіційної позиції держави від особистих висловлювань громадян, не обмежуючи при цьому свободу слова. Зроблено висновок, що результативність міжнародних цифрових комунікацій залежить від координації уповноважених органів, достовірності й адаптованості повідомлень, активності українських громадян та здатності держави враховувати суспільні настрої в країнах-партнерах.

Ключові слова: *цифрові механізми, міжнародні громадські комунікації, органи публічної влади, публічне управління, цифровізація, інформаційне забезпечення, бюджетні витрати, інформаційне середовище.*

Постановка проблеми. У воєнний період спроможність України забезпечувати оборону, макрофінансову стабільність і виконання соціальних зобов'язань значною мірою залежить від міжнародної військової, фінансової, гуманітарної та технічної допомоги. Надання такої підтримки визначається не лише міжурядовими домовленостями, а й внутрішньополітичною ситуацією в державах-партнерах, позиціями парламентських партій та ставленням суспільства до продовження допомоги Україні.

У демократичних державах уряди та парламентські коаліції змінюються відповідно до результатів виборів. Тривалість виборчих циклів відрізняється, але регулярна ротація політичних сил означає, що довгострокова міжнародна підтримка не може ґрунтуватися лише на контактах із чинними урядами. Політичні рішення залежать

© Нікіфоров О. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

від виборців, які оцінюють доцільність бюджетних витрат, ефективність санкцій, безпекові ризики та результати наданої допомоги.

Кінцевими адресатами міжнародних громадських комунікацій України є не тільки іноземні урядовці, парламентарі й дипломатичні установи, а насамперед громадяни інших держав. Саме їхні погляди впливають на передвиборчі програми партій, склад парламентів і готовність урядів підтримувати Україну. Водночас іноземні аудиторії отримують інформацію з різних джерел, серед яких офіційні повідомлення, національні медіа, соціальні мережі, заяви політиків, матеріали блогерів та російські дезінформаційні кампанії.

За таких умов Україні необхідно створити надійний сучасний механізм міжнародних цифрових комунікацій. Він має поєднувати діяльність органів державної влади, дипломатичних представництв, органів місцевого самоврядування, громадських організацій, діаспори, експертів і громадян, не підміняючи їхню самостійну позицію централізованою пропагандою. Основними вимогами до такого механізму є достовірність повідомлень, багатомовність, адаптація до національного контексту, робота з конкретними групами виборців, швидке реагування на дезінформацію та постійне оцінювання ставлення закордонних аудиторій.

Постановка завдання. Тому практичного вирішення потребують питання розподілу повноважень між українськими інституціями, вибору цифрових каналів, координації офіційних і неофіційних комунікаторів, а також організації зворотного зв'язку. Міжнародна комунікація має бути спрямована не на втручання у виборчі процеси інших держав, а на відкрите пояснення цілей України, використання допомоги, спільних безпекових інтересів та наслідків російської агресії для міжнародного порядку.

Мета роботи – розробка та впровадження механізму ефективної міжнародної комунікації за допомогою цифрових інструментів спілкування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи міжнародних громадських комунікацій сформувалися на перетині досліджень публічної дипломатії, стратегічних комунікацій, міжнародних відносин та цифрового публічного управління. Дж. Най пов'язує здатність держави впливати на іноземні суспільства не лише з політичними й економічними ресурсами, а й із привабливістю її цінностей, культури та суспільної моделі [1]. Такий підхід дозволяє розглядати міжнародну комунікацію як складову «м'якої сили», результативність якої залежить від довіри до держави та переконливості її дій.

Я. Меліссен трактує сучасну публічну дипломатію як тривалу взаємодію державних інституцій з іноземними громадянами, медіа, експертними середовищами та громадськими організаціями [2]. На відміну від традиційної дипломатії, ця модель передбачає не тільки передавання офіційної позиції, але й вивчення суспільних настроїв, підтримання діалогу та формування сталих міжнародних зв'язків. Н. Калл додатково наголошує на необхідності розрізняти інформування, культурну дипломатію, міжнародне мовлення, адвокацію та роботу з громадською думкою [3].

Вплив цифрових технологій на дипломатичну діяльність досліджують К. Бйола, М. Голмс та І. Манор. К. Бйола і М. Голмс розглядають цифрову дипломатію як використання мережевих платформ для представлення державної позиції, управління міжнародними кризами та взаємодії з аудиторіями без посередництва традиційних медіа [4]. І. Манор доводить, що цифровізація змінює не тільки канали поширення інформації, а й організацію дипломатичної діяльності: повідомлення адаптуються до окремих аудиторій, реакція користувачів відстежується в реальному часі, а дипломати та державні установи стають самостійними учасниками цифрових мереж [5]. Водночас дослідник звертає увагу на ризики інформаційних бульбашок, дезінформації, емоційної поляризації та залежності державних комунікацій від алгоритмів приватних платформ. Праця І. Манора є важливою для визначення відмінностей між простим використанням соціальних мереж і системною цифровою дипломатією.

Інституціональну сторону комунікацій органів влади ґрунтовно представлено у звіті ОЕСР про публічну комунікацію [6]. У ньому комунікація визначається як управлінська функція, що повинна здійснюватися в суспільних інтересах, спиратися на дослідження аудиторій, міжвідомчу координацію, професійну підготовку працівників та оцінювання результатів. ОЕСР розмежовує інституційну комунікацію органів влади і політичну комунікацію посадових осіб, що має принципове значення для міжнародної діяльності держави. Висновки документа сформовано за результатами дослідження практик 46 країн, 63 державних інституцій та Європейської комісії. Звіт ОЕСР також показує, що цифрові платформи мають використовуватися не лише для інформування, але й для отримання зворотного зв'язку, протидії дезінформації та залучення громадян.

В українській науковій літературі інституціональні й управлінські засади стратегічних комунікацій досліджує Т. Сивак. Авторка визначає стратегічні комунікації як скоординовану діяльність органів публічного управління, пов'язану з формуванням державної політики, створенням стратегічних наративів та підтриманням взаємодії із внутрішніми і зовнішніми аудиторіями [7]. Особлива увага приділяється нормативному закріпленню комунікаційних функцій, розподілу відповідальності між установами та узгодженню інформаційної діяльності на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях. Дослідження Т. Сивак створює основу для аналізу того, як міжнародні комунікації мають бути включені до загальної системи публічного управління.

М. Трофименко розглядає трансформацію публічної дипломатії України в умовах глобалізації, цифровізації та війни [8]. Учений звертає увагу на розширення кола учасників міжнародної комунікації. Поряд із державними органами до нього входять громадські організації, університети, культурні установи, діаспора, журналісти, експерти та окремі громадяни. Унаслідок цього міжнародна комунікація вже не може здійснюватися виключно за централізованою моделлю, однак потребує узгоджених цілей, перевірених фактів та спільного розуміння національних інтересів. Праця М. Трофименка важлива для пояснення української специфіки публічної дипломатії в умовах війни.

Практичні засади міжнародного інформаційного представлення України закладено у Стратегії публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021-2025 роки та Комунікаційній стратегії МЗС [9; 10]. У цих документах визначено цільові аудиторії, принципи планування, канали комунікації та напрями представлення України у світі. До них віднесено цифрову, культурну, експертну, економічну, науково-освітню, спортивну й кулінарну дипломатію. Стратегія передбачала пріоритет цифрових і дистанційних комунікацій, а також установлення вимірюваних цілей. Матеріали МЗС України підтверджують перехід від окремих інформаційних заходів до системного управління зовнішніми комунікаціями.

Для подальшого емпіричного аналізу важливими є матеріали Ukraine Support Tracker Кільського інституту світової економіки, опитування Eurobarometer, Pew Research Center та інших міжнародних дослідницьких організацій [11-13]. Вони дозволяють зіставляти обсяги військової, фінансової і гуманітарної підтримки України з динамікою громадської думки в державах-партнерах, політичними дискусіями та виборчими процесами. При цьому зміни урядових рішень не можна механічно пояснювати лише результатами опитувань: на них одночасно впливають безпекова ситуація, стан економіки, позиції партій, діяльність медіа та перебіг виборчих кампаній.

Так, наявні дослідження окремо розкривають природу публічної дипломатії, цифровізацію міжнародних комунікацій, інституціональну координацію та вплив громадської думки на політичні рішення. Для України ці напрями необхідно розглядати як єдину систему, у якій офіційні органи забезпечують достовірність і послідовність державної позиції, а громадяни, діаспора, експерти, підприємці та громадські організації розширюють її суспільне охоплення. Особливого значення набуває зворотний зв'язок з іноземними аудиторіями, оскільки їхнє ставлення через медіа, громадські кампанії та виборчу поведінку опосередковано впливає на рішення щодо міжнародної підтримки України.

Виклад основного матеріалу. Громадські комунікації України на міжнародному рівні в умовах війни з Російською Федерацією мають не лише інформаційне, а й безпекове, політичне та економічне значення. Від ставлення громадян держав-партнерів до України опосередковано залежать рішення їхніх парламентів та урядів щодо надання військової, фінансової, гуманітарної і технічної допомоги. У демократичних державах зовнішньополітичні рішення не можуть тривалий час реалізовуватися без суспільної підтримки, особливо якщо вони передбачають бюджетні витрати, постачання озброєння або приймання значної кількості вимушених мігрантів.

Міжнародні громадські комунікації не обмежуються діяльністю дипломатичних установ. Вони утворюють багаторівневу систему, до якої входять державні органи, дипломатичні представництва, органи місцевого самоврядування, українські громадяни за кордоном, громадські організації, експерти, журналісти, культурні діячі та представники бізнесу. Відповідно, інформаційний вплив може мати офіційне, громадське, експертне, медійне або персоналізоване походження.

Суб'єктно-об'єктна структура таких комунікацій охоплює:

– офіційних суб'єктів – Президента України, Кабінет Міністрів України, Міністерство закордонних справ, дипломатичні представництва, центральні органи виконавчої влади, парламентські комітети та органи місцевого самоврядування;

– суспільних суб'єктів – українські громади й об'єднання за кордоном, громадські організації, благодійні фонди, волонтерські мережі, університети, культурні установи та професійні асоціації;

– персональних комунікаторів – політиків, дипломатів, військовослужбовців, експертів, журналістів, підприємців, науковців, митців, блогерів та громадських активістів;

– первинні об'єкти комунікації – громадян і виборців іноземних держав;

– проміжні об'єкти – журналістів, редакторів, експертні центри, політичні партії, депутатів, професійні спільноти та лідерів громадської думки;

– кінцеві інституційні об'єкти – уряди, парламенти, міжнародні організації та органи місцевої влади держав-партнерів.

У цій системі громадянин іноземної держави є не пасивним отримувачем інформації, а учасником політичного процесу. Він може підтримувати певну партію, звертатися до депутата, брати участь у громадських кампаніях, фінансувати благодійні ініціативи або поширювати інформацію у власному цифровому середовищі. Тому міжнародна комунікація України повинна бути спрямована не тільки на посадових осіб, але й на суспільства, які формують політичний запит.

Важливим ресурсом міжнародних комунікацій є громадяни України, які перебувають у державах Європейського Союзу. За даними Eurostat, наприкінці травня 2026 року статус тимчасового захисту в ЄС мали приблизно 4,38 млн осіб, які залишили Україну внаслідок війни. Найбільша їх кількість перебувала в Німеччині, Польщі та Іспанії [14]. Статистика Eurostat показує, що українські мігранти становлять значний людський і комунікаційний ресурс, особливо в державах із великими українськими громадами.

Водночас сам факт перебування українців за кордоном не забезпечує позитивного ставлення до України. Поведінка вимушених мігрантів, рівень їхньої інтеграції, участь у житті місцевих громад, працевлаштування та спілкування з мешканцями приймаючих країн впливають на суспільне сприйняття не менше, ніж офіційні інформаційні кампанії. Українці за кордоном фактично виконують функцію неформальних представників держави. Тому потрібні програми, які забезпечуватимуть їх перевіреною інформацією, аналітичними матеріалами мовою країни перебування, рекомендаціями щодо публічних виступів та інструментами взаємодії з місцевими громадами.

Основні канали отримання інформації мешканцями країн ЄС доцільно класифікувати за їхнім охопленням, аудиторією та характером впливу.

Дані Reuters Institute засвідчують загальне переміщення споживання новин у бік соціальних

Таблиця 1

Основні канали міжнародних громадських комунікацій України

Канал комунікації	Основна аудиторія	Значення для комунікацій України
Національне телебачення і суспільні мовники	Широка аудиторія, особливо громадяни старшого віку	Забезпечують масове охоплення, легітимність і довіру до повідомлень
Національні та регіональні друковані й цифрові медіа	Політично активні громадяни, місцеві громади	Дозволяють пояснювати наслідки війни для конкретної країни або регіону
Загальноєвропейські видання, зокрема Politico Europe	Політики, посадовці ЄС, експерти, журналісти	Впливають на професійний порядок денний та інтерпретацію рішень європейських інституцій
Інформаційні агентства	Редакції, державні установи, професійні користувачі	Забезпечують швидке поширення фактів, заяв і статистичних даних
Facebook та Instagram	Широкі вікові групи, громадські організації, локальні спільноти	Придатні для інформаційних кампаній, візуального контенту та залучення громадян
YouTube	Масова й тематична аудиторія	Дає можливість поширювати документальні матеріали, інтерв'ю та пояснювальні відео
TikTok	Переважно молодші вікові групи	Забезпечує швидке охоплення, але потребує коротких і візуально виразних повідомлень
X	Політики, дипломати, журналісти, експерти	Використовується для оперативної комунікації та впливу на професійний порядок денний
WhatsApp, Telegram та інші месенджери	Місцеві групи, діаспора, волонтерські мережі	Забезпечують горизонтальне поширення інформації, але мають підвищений ризик циркуляції неперевірених повідомлень
Подкасти, блоги та авторські канали	Тематичні й політично зацікавлені аудиторії	Дозволяють докладно пояснювати складні військові, економічні та історичні питання
Публічні заходи й особисте спілкування	Мешканці громад, університети, професійні об'єднання	Формують довіру через безпосередній контакт і можливість поставити запитання

Джерело: узагальнено автором на основі [3–6; 12–15].

мереж і відеоплатформ. Особливо виразною ця тенденція є серед молодої аудиторії, тоді як телебачення, радіо та друковані видання зберігають більше значення для старших вікових груп [15]. Водночас структура медіаспоживання суттєво відрізняється між країнами. У частині європейських держав сильні позиції мають суспільні мовники та сайти традиційних редакцій, а в інших значна частина громадян отримує новини через соціальні мережі, відеоплатформи й авторський контент. Тому єдина модель міжнародної комунікації для всіх країн ЄС не може бути достатньо ефективною. Digital News Report 2025 підтверджує необхідність окремого дослідження медіасередовища кожної держави.

Видання на кшталт Politico Europe посідають окреме місце в міжнародних комунікаціях. Їх не слід розглядати як головний канал звернення до масового виборця. Їхнє значення полягає у впливі на професійне середовище – посадовців ЄС, депутатів, дипломатів, експертів, радників і журналістів інших редакцій. Публікація в такому виданні може сприяти включенню питання до політичного порядку денного, однак для формування громадської підтримки вона має доповнюватися матеріалами у національних та регіональних медіа відповідною мовою.

Комунікаційна робота в конкретній країні має починатися з підготовки її інформаційного профілю. Такий профіль повинен включати:

1) структуру уряду та парламентської коаліції;

2) позиції основних парламентських партій щодо підтримки України;

3) наближення загальнонаціональних, регіональних або місцевих виборів;

4) рівень суспільної підтримки військової, фінансової та гуманітарної допомоги;

5) основні побоювання населення – вартість допомоги, безпека, міграція, енергетика, інфляція або ризик розширення війни;

6) структуру медіаспоживання різних вікових і соціальних груп;

7) чисельність та організованість української громади;

8) наявність проросійських партій, організацій, медійних ресурсів та дезінформаційних кампаній;

9) коло авторитетних місцевих партнерів – експертів, журналістів, науковців, ветеранів, громадських і культурних діячів.

Партійна кон'юнктура має враховуватися насамперед для визначення тем, які можуть бути використані для послаблення підтримки України. Напередодні виборів питання міжнародної допомоги нерідко включається до внутрішньополітичної конкуренції. Опозиційні сили можуть пов'язувати його зі скороченням соціальних видатків, міграційним навантаженням або недостатньою увагою уряду до внутрішніх проблем. Відповіддю України повинна бути не підтримка певної партії, а відкрите пояснення суспільної користі співпраці.

Зміст повідомлень може адаптуватися до національного контексту, але його фактологічна основа має залишатися єдиною. Для держав, що межують із Росією, важливим є безпековий аргумент і стримування подальшої агресії. Для країн із потужним промисловим сектором доцільно показувати можливості оборонної кооперації, відновлення та інвестицій. Для держав, у яких загострюється міграційна дискусія, необхідно пояснювати, що відновлення безпеки в Україні є передумовою добровільного повернення громадян. Для суспільств, чутливих до бюджетних витрат, слід прозоро показувати структуру допомоги, механізми контролю та частку коштів, яка фактично витрачається в економіці самої держави-донора.

Підсилення міжнародної підтримки України доцільно здійснювати за такими напрямами:

– регулярне дослідження громадської думки й інформаційних потреб у кожній державі;

– підготовка матеріалів національними мовами, а не лише англійською;

– поєднання загальноєвропейських медіа з національними та регіональними каналами;

– залучення місцевих експертів і громадських діячів, яким аудиторія довіряє більше, ніж іноземним посадовцям;

– створення інформаційних матеріалів для українських громад за кордоном;

– пояснення практичних результатів допомоги та механізмів контролю за її використанням;

– використання людських історій разом із перевіреними статистичними даними;

– швидке спростування дезінформації без надмірного повторення російських повідомлень;

– організація двосторонньої комунікації, під час якої громадяни можуть отримати відповіді на складні або критичні запитання;

– оцінювання не тільки кількості публікацій і переглядів, а й змін у розумінні, довірі та готовності підтримувати відповідні рішення.

Ефективність комунікацій не може визначатися виключно охопленням аудиторії. Велика кількість переглядів не свідчить про переконливість повідомлення, а емоційна реакція в соціальних мережах не завжди трансформується у стійку суспільну підтримку. Доцільно використовувати систему показ-

ників, яка включає впізнаваність повідомлень, рівень довіри до джерела, тональність медійного висвітлення, частку громадян, які розуміють мету допомоги, динаміку суспільної підтримки та наявність зворотного зв'язку.

Таким чином, міжнародні громадські комунікації України повинні функціонувати як скоординована, але не надмірно централізована система. Державні органи мають забезпечувати достовірність фактів, єдність основної позиції та доступ до перевіреної інформації. Дипломатичні установи повинні адаптувати цю позицію до політичного й медійного середовища конкретної країни. Українські мігранти, громадські організації, експерти та медіа можуть забезпечувати горизонтальне поширення повідомлень і безпосередній контакт з іноземними громадянами. При цьому комунікаційна діяльність має залишатися прозорою, не перетворюватися на приховане втручання у виборчі процеси та будуватися на фактах, суспільному діалозі й повазі до політичного вибору громадян держав-партнерів.

Висновки. Громадські комунікації органів публічної влади на міжнародному рівні в умовах війни мають стратегічне значення для збереження політичної, військової, фінансової та гуманітарної підтримки України. Їхніми адресатами є не лише уряди й парламенти держав-партнерів, а й іноземні виборці, громадська думка яких впливає на позиції політичних партій та зміст державної політики.

Сучасна система міжнародних комунікацій поєднує офіційні канали органів влади і дипломатичних установ із діяльністю медіа, соціальних мереж, експертів, громадських організацій, бізнесу, української діаспори та вимушених мігрантів. Найбільшу результативність забезпечує узгоджене використання загальноєвропейських, національних і регіональних медіа, цифрових платформ та безпосередньої взаємодії з місцевими громадами.

Комунікаційна політика має враховувати особливості кожної держави: структуру медіаспоживання, суспільні настрої, виборчий цикл, позиції парламентських партій, економічні інтереси та ставлення населення до допомоги Україні. Водночас адаптація повідомлень не повинна перетворюватися на підтримку окремих політичних сил або приховане втручання у виборчі процеси. Її основою мають залишатися достовірність, прозорість, повага до іноземної аудиторії та чітке пояснення взаємної користі міжнародної співпраці.

Стратегічними напрямами подальшого розвитку є формування інформаційних профілів країн-партнерів, підготовка матеріалів їхніми національними мовами, підтримка українських громад за кордоном, залучення авторитетних місцевих комунікаторів, оперативна протидія дезінформації та постійне дослідження громадської думки. Оцінювання результативності необхідно здійснювати не лише за кількістю публікацій і переглядів, а й за рівнем довіри, розумінням цілей підтримки України та динамікою ставлення іноземних громадян.

Отже, міжнародні громадські комунікації доцільно розвивати як постійний управлінський цикл: аналіз середовища, визначення аудиторій, адаптація повідомлень, вибір каналів, поширення інформації, отримання зворотного зв'язку та коригування комунікаційної політики. Такий підхід сприятиме зміцненню позитивного ставлення до України, стійкості міжнародних коаліцій та довгостроковому представництву українських інтересів у світовому інформаційному просторі.

Список літератури:

1. Nye J. S. Soft Power: The Means to Success in World Politics. New York : PublicAffairs, 2004. 191 p.

2. Melissen J. The New Public Diplomacy: Between Theory and Practice. The New Public Diplomacy: Soft Power in International Relations / ed. by J. Melissen. Basingstoke : Palgrave Macmillan, 2005. P. 3–27. DOI: 10.1057/9780230554931.

3. Cull N. J. Public Diplomacy: Foundations for Global Engagement in the Digital Age. Cambridge : Polity Press, 2019. 272 p.

4. Bjola C., Holmes M. (eds.). Digital Diplomacy: Theory and Practice. London ; New York : Routledge, 2015. 252 p. DOI: 10.4324/9781315730844.

5. Manor I. The Digitalization of Public Diplomacy. Cham : Palgrave Macmillan, 2019. 356 p. DOI: 10.1007/978-3-030-04405-3.

6. OECD. OECD Report on Public Communication: The Global Context and the Way Forward. Paris : OECD Publishing, 2021. 240 p. DOI: 10.1787/22f8031c-en.

7.Сивак Т. В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 338 с.

8. Трофименко М. В. Трансформація публічної дипломатії в умовах глобалізації та діджиталізації: методологічні засади й практичні аспекти (український кейс). *Вісник Маріуполь-*

ського державного університету. Серія: Історія. Політологія. 2023. Вип. 35–36. С. 141–154. DOI: 10.34079/2226-2830-2023-13-35-36-141-154.

9. Міністерство закордонних справ України. Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021–2025 роки : затверджена рішенням Колегії МЗС України від 24 березня 2021 р. URL: mfa.gov.ua

10. Міністерство закордонних справ України. Комунікаційна стратегія Міністерства закордонних справ України. Київ, 2021. URL: Стратегії МЗС України

11. Trebesch C., Antezza A., Bushnell K. et al. The Ukraine Support Tracker: Which Countries Help Ukraine and How? Kiel Institute for the World Economy. URL: Ukraine Support Tracker

12. European Commission. Standard Eurobarometer 105: Public Opinion in the European Union. Spring 2026. Brussels : European Commission, 2026. URL: Eurobarometer

13. Wike R., Fagan M., Gubbala S., Austin S. Views of NATO, Russia and Ukraine Around the World. Washington, D.C. : Pew Research Center, 2024. URL: Pew Research Center

14. Eurostat. Temporary Protection for Persons Fleeing Ukraine: Monthly Statistics. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2026.

15. Newman N., Ross Arguedas A., Robertson C. T., Nielsen R. K., Fletcher R. Reuters Institute Digital News Report 2025. Oxford : Reuters Institute for the Study of Journalism, 2025.

Nikiforov O. V. DIGITAL MECHANISMS OF PUBLIC COMMUNICATION AND INFORMATION EXCHANGE AMONG PUBLIC AUTHORITIES AT THE INTERNATIONAL LEVEL

The article examines digital mechanisms for organizing public communication and information exchange among public authorities at the international level. The relevance of the research is determined by the growing influence of digital platforms on foreign-policy agendas, the international image of the state, and the attitudes of foreign societies toward Ukraine. The purpose of the article is to identify the actors, target audiences, channels, and organizational procedures involved in international digital communication. The official actors include authorized public authorities, the Ministry of Foreign Affairs, diplomatic missions, public diplomacy institutions, local self-government bodies, and public officials representing the state or territorial communities abroad. Unofficial participants include Ukrainian citizens, members of the Ukrainian diaspora, civil society organizations, journalists, experts, entrepreneurs, and bloggers who use social media to distribute information, assessments, and visual content among foreign audiences. The target audiences include citizens and voters of other countries, political and civil society leaders, media outlets, professional communities, and other groups capable of influencing public attitudes and the decisions of democratic institutions. It is substantiated that foreign audiences are not passive recipients of messages because their responses, demands, and electoral choices affect international support, sanctions policy, humanitarian assistance, and interstate cooperation. The article considers official websites, social media, messaging services, video platforms, digital information campaigns, online conferences, and tools for monitoring the digital information environment. A mechanism for international public communication is proposed that includes analysing the information environment, identifying target audiences, developing coordinated messages, selecting appropriate channels, distributing multilingual content, cooperating with unofficial communicators, obtaining feedback, and evaluating results. Particular attention is paid to distinguishing the official position of the state from the personal statements of citizens without restricting freedom of expression. It is concluded that the effectiveness of international digital communication depends on coordination among authorized institutions, the accuracy and audience relevance of messages, the engagement of Ukrainian citizens, and the state's ability to take public attitudes in partner countries into account.

Keywords: *digital mechanisms, international public communications, public authorities, public administration, digitalisation, information support, budget expenditure, information environment.*

Дата першого надходження статті до видання: 07.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 23.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 352:338.43:502.131.1
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/13

Паклін В. В.
https://orcid.org/0009-0006-0157-1341
Маріупольський державний університет

СИСТЕМА ДЕТЕРМІНАНТ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АПК ТА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Статтю присвячено обґрунтуванню системи детермінант та кількісних показників оцінювання сталого розвитку агропромислового комплексу та сільських територій України. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю забезпечення стійкого функціонування аграрного сектору в умовах воєнних дій, структурних трансформацій економіки, зміни клімату, посилення ресурсних обмежень, руйнування виробничої, транспортної та енергетичної інфраструктури, а також необхідністю формування засад повоєнного відновлення та європейської інтеграції України. Обґрунтовано доцільність комплексного підходу, за якого сталий розвиток агропромислового комплексу та сільських територій розглядається як результат взаємодії економічної, соціальної та екологічної детермінант.

Для оцінювання економічної детермінанти запропоновано показники, що характеризують створення доданої вартості та ефективність використання ресурсів: валова додана вартість у розрахунку на одного зайнятого, співвідношення валової доданої вартості та проміжного споживання, а також співвідношення валової доданої вартості та валового випуску. Соціальна детермінанта представлена показниками динаміки середньомісячної заробітної плати в сільському господарстві, зайнятості та безробіття в аграрному секторі, а також співвідношенням рівня оплати праці в сільському господарстві та середнього рівня заробітної плати в економіці. Екологічна детермінанта включає показники ресурсоємності, відходоємності та частки органічного виробництва.

Запропонована система дає змогу поєднати оцінювання економічної результативності, соціального добробуту та екологічної ефективності в єдиній аналітичній моделі. Важливою перевагою запропонованого підходу є орієнтація на кількісні показники, які можуть бути сформовані на основі офіційної статистичної інформації, що створює можливості для їх практичного використання на регіональному рівні. Система показників може застосовуватися для нормування даних, формування інтегрального показника сталого розвитку, міжрегіонального порівняння, виявлення територіальних диспропорцій та кластеризації регіонів за рівнем сталості розвитку.

Практичне значення результатів полягає у можливості їх використання для моніторингу стану агропромислового комплексу та сільських територій, визначення пріоритетів регіональної політики, обґрунтування стратегій сталого розвитку та підтримки управлінських рішень у процесі повоєнного відновлення України. Подальші дослідження передбачається спрямувати на апробацію запропонованої системи показників на регіональному рівні, визначення вагових коефіцієнтів та побудову інтегрального індексу сталого розвитку. Перспективним напрямом є також доповнення системи четвертою детермінантою – резильєнтністю, яка характеризуватиме здатність аграрних і сільських систем протистояти зовнішнім викликам, адаптуватися до них та відновлюватися після воєнних, економічних і кліматичних шоків.

Ключові слова: *сталий розвиток, агропромисловий комплекс, сільські території, детермінанти сталого розвитку, економічна ефективність, соціальна стійкість, екологічна ефективність, валова додана вартість, ресурсоємність, органічне виробництво, регіональне оцінювання, резильєнтність.*

Постановка проблеми. Сталий розвиток агропромислового комплексу (АПК) та сільських територій є однією з ключових передумов забезпечення економічної, продовольчої, соціальної та екологічної безпеки держави. Аграрний сектор України відіграє особливу роль у формуванні

© Паклін В. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

валової доданої вартості, забезпеченні зайнятості населення, розвитку сільських територій та формуванні експортного потенціалу країни. Водночас функціонування АПК супроводжується значним використанням земельних, водних, енергетичних та матеріальних ресурсів і може створювати суттєве навантаження на природні екосистеми.

Актуальність проблеми сталого розвитку АПК України істотно посилилася внаслідок повномасштабної війни. Руйнування виробничої, транспортної та енергетичної інфраструктури, мінування сільськогосподарських земель, порушення логістичних ланцюгів, скорочення трудового потенціалу сільських територій, вимушена міграція населення, зміна структури виробництва та погіршення стану природних ресурсів формують додаткові ризики для функціонування аграрного сектору. Одночасно воєнні та кліматичні чинники підвищують вразливість сільських територій і зумовлюють необхідність переходу від оцінювання лише поточної економічної ефективності до комплексного визначення здатності АПК забезпечувати довгострокову стійкість і відновлення.

У таких умовах особливого значення набуває формування системи показників, яка дозволяє одночасно оцінити економічну результативність аграрного виробництва, його соціальне значення та екологічні наслідки. Традиційне використання окремих економічних показників не забезпечує повної характеристики сталості розвитку, оскільки зростання обсягів виробництва або продуктивності праці може супроводжуватися підвищенням ресурсоємності, утворенням відходів, деградацією природного капіталу або погіршенням соціальних умов.

Проблема полягає також у необхідності адаптації методичних підходів до специфічних умов України, що поєднують наслідки воєнних дій, структурні трансформації аграрного виробництва, кліматичні зміни, євроінтеграційні процеси та завдання післявоєнного відновлення. Це зумовлює необхідність удосконалення системи оцінювання сталого розвитку АПК і сільських територій на основі взаємопов'язаних економічних, соціальних та екологічних детермінант.

Розв'язання цієї проблеми відповідає сучасним завданням державної регіональної та аграрної політики, політики сталого розвитку, післявоєнного відновлення України, а також євроінтеграційної трансформації аграрного сектору. Практична значущість такого підходу полягає у можливості його використання для міжрегіонального порівняння, виявлення диспропорцій розвитку, визначення проблемних територій, формування пріоритетів державної підтримки та обґрунтування стратегій сталого розвитку АПК і сільських територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Проблематика сталого розвитку аграрного сектору та сільських територій широко представлена у сучасних наукових дослідженнях. У міжнародній науковій літературі сталий розвиток сільського господарства розглядається як багатовимірний процес, що передбачає узгодження економічної ефективності виробництва, соціального добробуту та збереження природного капіталу. Відповідний підхід знайшов відображення у концепції «трьох вимірів» сталого розвитку, відповідно до якої економічні, соціальні та екологічні результати мають оцінюватися не ізольовано, а як взаємопов'язані складові єдиної системи.

Значний масив досліджень присвячено економічній складовій сталого розвитку аграрного сектору. У межах цього напряму аналізуються продуктивність праці, ефективність використання матеріальних ресурсів, продуктивність факторів виробництва, рівень доходності та створення доданої вартості. Використання показників валової доданої вартості дає змогу перейти від простого оцінювання обсягів виробництва до визначення реального економічного результату функціонування галузі та ефективності використання залучених ресурсів.

Соціальний вимір сталого розвитку АПК у наукових працях пов'язується передусім із зайнятістю населення, рівнем доходів, оплатою праці, якістю робочих місць, демографічною стабільністю та рівнем розвитку сільських територій. Особливе значення має здатність аграрного сектору створювати та зберігати робочі місця, забезпечувати конкурентний рівень оплати праці й формувати умови для утримання трудового потенціалу села. Для України значущість цих питань посилюється демографічними та міграційними процесами, що відбуваються внаслідок війни.

Екологічна складова сталого розвитку аграрного виробництва досліджується через показники використання природних ресурсів, емісій, утворення відходів, землекористування, енергоємності та поширення органічних методів виробництва. У сучасних підходах дедалі більшого значення набуває оцінювання ресурсної ефективності та переходу до циркулярних моделей аграрного

виробництва, за яких економічне зростання не повинно супроводжуватися пропорційним збільшенням використання природних ресурсів та антропогенного навантаження.

В українських дослідженнях питання сталого розвитку АПК та сільських територій розглядаються з позицій економічної ефективності аграрного виробництва, соціально-економічного розвитку села, екологізації землекористування, продовольчої безпеки та формування інституційних механізмів державної підтримки. Окремий напрям становлять дослідження трансформації аграрного сектору в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення. Водночас значна частина наявних підходів концентрується на окремих аспектах сталості, що ускладнює комплексне порівняння регіонів та визначення їхніх сильних і слабких сторін.

Проблематика оцінювання сталого розвитку аграрного сектору та сільських територій сформувалася на перетині економічних, соціальних та екологічних досліджень. У сучасній науковій літературі сталий розвиток аграрних систем переважно розглядається як багатовимірний процес, у якому економічна результативність має поєднуватися із соціальним благополуччям населення та збереженням природно-ресурсного потенціалу. Систематичний огляд підходів до оцінювання аграрної сталості, проведений M. G. Lampridi, C. G. Sørensen та D. Bochtis, показав значну різноманітність методів, серед яких найбільш поширеними є системи індикаторів, інтегральні індекси та багатокритеріальні методи оцінювання [1].

Важливим напрямом міжнародних досліджень є пошук оптимального набору показників, здатного одночасно характеризувати економічні, соціальні та екологічні результати аграрного виробництва. A. Bathaei та D. Štreimikienė на основі систематичного огляду за процедурами SALSA та PRISMA узагальнили 101 індикатор сталого сільського господарства, розподіливши їх за трьома основними вимірами – соціальним, екологічним та економічним [2]. Автори підкреслюють, що універсального набору індикаторів не існує, оскільки його склад має враховувати специфіку території, країни та рівня оцінювання.

Подібну проблему розглядають A. Alaoui, L. Barão, C. S. S. Ferreira та R. Hessel, які проаналізували існуючі системи оцінювання сталості сільськогосподарських систем і виділили шість найбільш поширених рамкових підходів – SAFA, RISE, MASC, LADA, SMART та Public Goods [3]. Дослідники наголошують на складності вибору системи показників, оскільки різні методики відрізняються масштабом оцінювання, набором індикаторів, методами агрегування та співвідношенням економічної, соціальної й екологічної складових.

Значення вибору обмеженого та практично придатного набору показників підкреслюють L. V. Rasmussen, R. Bierbaum, J. A. Oldekop та A. Agrawal. Автори звертають увагу на розрив між показниками, які використовуються в академічних дослідженнях, та інформацією, необхідною практикам і органам управління. Одним із ключових висновків є доцільність використання економних, порівнюваних і відтворюваних показників та максимально ефективного використання вже наявних статистичних даних [4].

Важливим методологічним питанням залишається порівняння різних систем індикаторів. E. M. de Olde, F. W. Oudshoorn, C. A. G. Sørensen, E. A. M. Bokkers та I. J. M. de Boer проаналізували 48 інструментів оцінювання сталості на рівні господарств і показали суттєві відмінності між ними за системами оцінювання, контекстною специфічністю та припущеннями, покладеними в основу розрахунків [5].

Сучасні дослідження дедалі частіше переходять від окремих індикаторів до інтегральних індексів. D. Jendoubi Mühlematter, S. J. Maund та M. Nina запропонували Agroecosystem Sustainability Index, який поєднує економічні, соціальні та екологічні показники, використовує процедури зниження розмірності та зважування й дає змогу порівнювати території за узагальненим показником сталості [6]. K. A. Nicholas та M. Scown, своєю чергою, застосували просторовий аналіз 15 екологічних та 9 соціальних індикаторів для оцінювання сталості сільських земельних систем Європи, що дозволило виявити території з високими та низькими результатами за комплексом показників [7].

Європейський досвід також демонструє важливість доступності статистичних даних для побудови систем індикаторів. U. Memo та D. Pieńkowski проаналізували показники сталого розвитку сільських територій Болгарії, Німеччини, Польщі, Румунії та Нідерландів і показали можливості використання порівнюваних статистичних даних для оцінювання економічних, соціальних, екологічних та інших аспектів сільського розвитку [8].

Особливого значення для даного дослідження набувають праці українських науковців. Одним із важливих напрямів української школи є використання економічної, соціальної та екологічної складових як базових елементів оцінювання сталого розвитку. Н. М. Котвицька, А. О. Ревуцька

та Л. В. Смолій застосували таксономічний аналіз для дослідження сталого розвитку аграрного сектору економіки України, що підтверджує можливість кількісного інтегрування різнорідних показників у єдину систему оцінювання [9]. Водночас Т. Г. Чала, Г. С. Корепанов та Д. І. Черненко обґрунтували систему показників моніторингу досягнення цілей сталого розвитку аграрного сектора та наголосили на необхідності узгодженого врахування економічного зростання, соціальної інтеграції та охорони навколишнього природного середовища [10].

Важливим для формування методологічної основи є дослідження Т. Харченко, у якому проаналізовано економічні, соціальні, екологічні та інституційні індикатори сталого розвитку аграрного сектору України. Авторка застосовує метод аналізу ієрархій для визначення вагомості індикаторів та обґрунтовує необхідність розширення системи оцінювання з урахуванням інституційного складника [11].

Економічна складова сталого розвитку сільських територій детально розглянута О. В. Лазарєвою, яка обґрунтовує систему показників економічної оцінки сільських територій та пов'язує сталий розвиток із ефективністю використання земельного і природно-ресурсного потенціалу [12]. Еколого-економічний підхід до розвитку сільських територій представлений у роботі О. О. Бендасюк, Л. І. Сахарнацької, О. В. Крохтяк та С. Б. Тирпак, де наголошено на необхідності взаємопов'язаного врахування економічної, соціальної та екологічної компонент у процесі стратегічного розвитку сільських територій [13].

Методичні підходи до оцінювання сталого розвитку сільських територій і громад удосконалює М. Тимошенко. Автором систематизовано методи дослідження та запропоновано підходи до оцінювання соціально-економічного, екологічного та культурно-виховного розвитку територій і громад [14].

Безпосередньо до проблеми моніторингу сталого розвитку сільських територій України звертаються В. Г. Щербак, Л. М. Ганущак-Єфіменко, О. М. Ніфатова та ін. Автори пропонують систему економічних, соціально-демографічних, трудових та екологічних показників і використовують статистичний, експертний, факторний та кластерний аналіз [15]. Такий підхід є особливо важливим для досліджень, орієнтованих на міжрегіональне порівняння та типологізацію сільських територій.

Сучасний етап розвитку методології оцінювання сталості в Україні представлений дослідженням О. Дребот, Н. Паляничко, М. Височанської, Л. Сахарнацької та Ю. Шпилової. Автори запропонували трирівневу систему інтегрованих показників, яка враховує екологічні, соціальні та економічні фактори, а також алгоритм формування інтегральних індексів і їх валідації на реальних даних [16]. Особливе значення ця робота має в контексті післявоєнного відновлення України, оскільки пов'язує оцінювання сталого розвитку з управлінням ресурсним потенціалом, доходами населення, соціальною інфраструктурою та екологічним станом територій.

Найбільш близьким до проблематики цього дослідження є дослідження O. Demyanyuk, A. Shatkovskyi, O. Demianiuk та ін., присвячене комплексній оцінці сталого розвитку аграрного сектору України. Автори сформували систему з 24 репрезентативних економічних, соціальних та екологічних індикаторів і на їх основі запропонували інтегральний Sustainable Agriculture Index. Важливим є також врахування авторами специфіки України в умовах воєнних порушень, а також вимог до показників – релевантності, вимірюваності, надійності, доступності та можливості довгострокового застосування [17].

Отже, аналіз наукових публікацій свідчить про сформованість концептуального підходу до сталого розвитку як багатовимірної системи, що поєднує економічний, соціальний та екологічний виміри. Водночас існуючі методики істотно відрізняються за кількістю показників, рівнем агрегування, методами нормування та зважування, просторовим масштабом і доступністю вихідної інформації. Для України додатковим фактором є необхідність урахування наслідків війни, структурних змін аграрного виробництва, втрати ресурсного потенціалу та нерівномірності регіонального відновлення.

Попри значну кількість наукових напрацювань, невирішеною частиною проблеми залишається формування компактної та методично узгодженої системи кількісних показників, яка одночасно характеризує економічну результативність, соціальну стійкість та екологічну ефективність АПК і може бути застосована для міжрегіонального оцінювання України. Додаткової уваги потребує вибір таких показників, які є доступними в офіційній статистиці, мають чітке економічне трактування та можуть бути використані для подальшої нормалізації, інтегрального оцінювання і кластеризації регіонів.

Окремою невирішеною проблемою є врахування специфічних умов функціонування укра-

їнського АПК у період війни та післявоєнного відновлення. Традиційна система показників сталого розвитку не повною мірою відображає вплив руйнування інфраструктури, втрати земельних ресурсів, дефіциту трудових ресурсів, логістичних обмежень та підвищення природно-кліматичних ризиків. Тому перспективним є подальше розширення системи детермінант показником резильєнтності (стійкості), який характеризуватиме здатність аграрного сектору та сільських територій протистояти зовнішнім шокам, адаптуватися до них і відновлювати економічний та соціальний потенціал.

Отже, науковий інтерес становить не лише визначення окремих показників сталого розвитку, а й обґрунтування їх системного поєднання у межах єдиної методичної конструкції, придатної для подальшого кількісного оцінювання сталості АПК і сільських територій України.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування системи детермінант та кількісних показників оцінювання сталого розвитку агропромислового комплексу і сільських територій України з урахуванням економічних, соціальних та екологічних аспектів функціонування аграрного сектору.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

– обґрунтувати основні детермінанти сталого розвитку АПК і сільських територій на основі принципів збалансованого розвитку;

– визначити систему економічних показників, що характеризують ефективність створення доданої вартості та використання трудових і матеріальних ресурсів;

– сформувати систему соціальних показників, які відображають зайнятість населення, рівень оплати праці та конкурентоспроможність аграрного сектору на ринку праці;

– визначити екологічні показники, що характеризують ресурсне навантаження, утворення відходів та рівень екологізації аграрного виробництва;

– обґрунтувати можливість використання запропонованої системи показників для комплексного оцінювання, міжрегіонального порівняння та кластеризації регіонів України;

– визначити перспективи адаптації системи показників до умов воєнного та післявоєнного розвитку АПК і сільських територій.

Виклад основного матеріалу з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;

Система детермінант сталого розвитку агропромислового комплексу та сільських територій сформована відповідно до концепції збалансованого розвитку, яка передбачає одночасне врахування економічних результатів функціонування аграрного сектору, його соціального впливу на сільське населення та екологічних наслідків господарської діяльності. Такий підхід дозволяє оцінити не лише поточну ефективність аграрного виробництва, а й його здатність забезпечувати довгострокову конкурентоспроможність, соціальну стабільність і збереження природного капіталу.

Отже, основними детермінантами сталого розвитку сільських територій та АПК України можна вважати економічну, соціальну та екологічну.

Економічна детермінанта може бути оцінена через результативність використання виробничих ресурсів, рівень створення доданої вартості та ефективність функціонування аграрного виробництва.

Доцільним буде визначити такі показники:

1. Продуктивність праці в галузі через показник валової доданої вартості (ВДВ) на одного зайнятого (L). Він відображає обсяг новоствореної вартості, що припадає на одного працівника, зайнятого у сільському господарстві. Отже, продуктивність праці та ефективності використання трудового потенціалу аграрного сектору визначається як відношення річного обсягу валової доданої вартості галузі до середньорічної кількості зайнятих. Зростання цього показника свідчить про підвищення ефективності використання трудових ресурсів, технологічне оновлення виробництва та зростання економічної віддачі праці.

2. Ефективність використання матеріальних ресурсів у агровиробництві через показник ВДВ на одиницю проміжного споживання (ПС). Цей показник є відношенням ВДВ до ПС. При цьому враховано, що до складу проміжного споживання включаються витрати на насіння, корми, добрива, засоби захисту рослин, паливо, енергію, ветеринарні препарати, ремонт і виробничі послуги. Чим вищим є значення показника, тим більший обсяг доданої вартості створюється з кожної гривні матеріальних витрат, що свідчить про більш раціональне використання ресурсів.

3. Рівень створення додатої вартості у загальному обсязі виробленої продукції та послуг через показник ВДВ на одиницю валового випуску (ВВ). Він визначається як відношення валової доданої вартості (ВДВ) до валового випуску (ВВ) сільського господарства. Високе значення показника свідчить про більшу глибину переробки, вищий технологічний рівень виробництва та меншу залежність від зовнішніх матеріальних ресурсів.

Через соціальну детермінанту можливо оцінити вплив аграрного сектору на добробут населення, стан ринку праці та соціальну стійкість сільських територій.

Доцільним буде визначити такі показники:

1. Динаміка середня місячної заробітної плати штатних працівників у сільському господарстві. Середня заробітна плата у дослідженні використовується як офіційний статистичний показник, що характеризує рівень оплати праці найманих працівників аграрного сектору. Вона визначається за методологією Державної служби статистики України як відношення фонду оплати праці штатних працівників до середньооблікової кількості штатних працівників відповідного виду економічної діяльності.

2. Показники зайнятості та безробіття у сільському господарстві, які характеризують здатність аграрного сектору забезпечувати робочі місця та підтримувати соціальну стабільність сільських територій. Аналіз динаміки цих показників дозволяє оцінити вплив структурних змін, механізації виробництва, воєнних чинників та міграційних процесів на сільський ринок праці.

3. Рівень оплати праці у сільському господарстві через співвідношення заробітної плати в АПК та середньої заробітної плати по економіці. Він визначається шляхом ділення середньої зарплати у сільському господарстві на середню зарплату по економіці країни та виражається у відсотках. Показник характеризує конкурентоспроможність аграрного сектору на ринку праці та його здатність утримувати й залучати кваліфіковані трудові ресурси.

Екологічна детермінанта відображає рівень антропогенного навантаження аграрного виробництва на навколишнє середовище та ступінь екологізації господарської діяльності.

1. Показник відходоємності характеризує обсяг відходів, що утворюються у процесі сільськогосподарського виробництва, у розрахунку на одиницю економічного результату. До складу відходів включаються рослинні рештки, відходи тваринництва, використана тара від агрохімікатів, відпрацьовані мастильні матеріали та відходи переробки сільськогосподарської продукції. Відходоємність визначається як відношення маси утворених відходів до валової доданої вартості. Зниження показника свідчить про впровадження ресурсозберігаючих і циркулярних технологій.

2. Ресурсоємність характеризує обсяг використаних природних, енергетичних і матеріальних ресурсів на одиницю створеної доданої вартості. Вона може оцінюватися за окремими видами ресурсів: енергоємністю, водоємністю, землеємністю або матеріалоємністю. Загальний показник визначається як відношення обсягу використаних ресурсів (проміжне споживання) до валової доданої вартості. Зменшення ресурсоємності свідчить про підвищення ефективності використання природного капіталу та перехід до більш інтенсивної моделі сталого розвитку.

3. Частка органічного виробництва характеризує ступінь поширення екологічно безпечних методів господарювання. Вона визначається як частка площі сертифікованих органічних сільськогосподарських угідь у загальній площі сільськогосподарських земель або як частка органічної продукції у загальному обсязі аграрного виробництва. Зростання цього показника свідчить про екологізацію аграрного сектору, підвищення рівня збереження ґрунтів, біорізноманіття та орієнтацію на виробництво продукції з вищою екологічною та ринковою цінністю.

Запропонована система детермінант забезпечує комплексне оцінювання сталого розвитку АПК і сільських територій. Економічні показники відображають ефективність створення доданої вартості та використання ресурсів, соціальні – вплив аграрного сектору на зайнятість, доходи та якість трудового потенціалу, а екологічні – рівень антропогенного навантаження та ступінь екологізації виробництва. Сукупне використання цих детермінант створює методичну основу для інтегрального оцінювання сталого розвитку, міжрегіональних порівнянь, кластерного аналізу та обґрунтування стратегічних пріоритетів післявоєнного відновлення й євроінтеграційної трансформації агропромислового комплексу України.

Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати систему детермінант та кількісних показників для комплексного оцінювання сталого розвитку агропромислового комплексу і сільських територій України. Встановлено, що оцінювання сталості аграрного сектору доцільно здійснювати не на основі окремих показників економічної результативності, а з урахуванням взаємопов'язаних економічних, соціальних та екологічних характеристик.

Економічна детермінанта запропонованої системи орієнтована на оцінювання ефективності створення доданої вартості та використання основних виробничих ресурсів. Використання показників валової доданої вартості на одного зайнятого, валової доданої вартості на одиницю проміжного споживання та співвідношення валової доданої

вартості до валового випуску дозволяє оцінити не лише масштаб аграрного виробництва, а передусім його економічну результативність, продуктивність трудових ресурсів та ресурсоефективність.

Соціальна детермінанта характеризує здатність аграрного сектору забезпечувати зайнятість населення, належний рівень оплати праці та збереження трудового потенціалу сільських територій. Поєднання показників заробітної плати, зайнятості та безробіття, а також співвідношення оплати праці в сільському господарстві та економіці загалом дає можливість оцінити соціальну роль АПК і його конкурентоспроможність на ринку праці.

Екологічна детермінанта спрямована на оцінювання антропогенного навантаження та рівня екологізації аграрного виробництва. Показники відходоємності, ресурсоємності та частки органічного виробництва дозволяють поєднати оцінювання негативного впливу господарської діяльності з характеристикою позитивних змін у напрямі ресурсозбереження та екологізації виробництва. При цьому зниження ресурсоємності та відходоємності розглядається як позитивна тенденція, оскільки воно характеризує перехід до більш ресурсоефективної моделі сталого розвитку.

Запропонована система має перевагу відносної компактності та орієнтації на показники, які можуть бути отримані з офіційної статистичної інформації. Це створює можливості для її практичного застосування під час міжрегіонального порівняння, нормування показників, розрахунку інтегрального індексу сталого розвитку, визначення територіальних диспропорцій та кластеризації регіонів України. Такий підхід може бути використаний як інформаційно-аналітична основа для обґрунтування пріоритетів аграрної та регіональної політики.

Особливого значення запропонована система набуває в умовах воєнних дій та післявоєнного відновлення України. Руйнування виробничої і транспортної інфраструктури, мінування земель, скорочення трудового потенціалу, порушення логістичних зв'язків та погіршення стану природних ресурсів зумовлюють необхідність оцінювання не лише поточних результатів функціонування АПК, а й його здатності адаптуватися до зовнішніх ризиків та відновлювати свій потенціал.

Перспективи подальших досліджень полягають у практичній апробації запропонованої системи показників на рівні регіонів України, визначенні способів їх нормування та вагових коефіцієнтів, розрахунку інтегрального показника сталого розвитку і проведенні кластеризації регіонів за рівнем та структурою сталості. Окремим напрямом подальших досліджень є доповнення запропонованої системи четвертою детермінантою – резильєнтністю, яка дозволить кількісно врахувати здатність аграрного сектору та сільських територій протистояти воєнним, економічним, кліматичним та іншим зовнішнім ризикам, адаптуватися до них і забезпечувати відновлення. Це сприятиме формуванню більш комплексної методики оцінювання сталого розвитку АПК України та її використанню для стратегічного планування повоєнного відновлення та євроінтеграційної трансформації аграрного сектору.

Список літератури:

1. Lampridi M. G., Sørensen C. G., Bochtis D. Agricultural Sustainability: A Review of Concepts and Methods. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, No. 18. Article 5120. DOI: 10.3390/su11185120.

2. Bathaei A., Štreimikienė D. A Systematic Review of Agricultural Sustainability Indicators. *Agriculture.* 2023. Vol. 13, No. 2. Article 241. DOI: 10.3390/agriculture13020241.

3. Alaoui A., Barão L., Ferreira C. S. S., Hessel R. An Overview of Sustainability Assessment Frameworks in Agriculture. *Land.* 2022. Vol. 11, No. 4. Article 537. DOI: 10.3390/land11040537.

4. Rasmussen L. V., Bierbaum R., Oldekop J. A., Agrawal A. Bridging the practitioner-researcher divide: Indicators to track environmental, economic, and sociocultural sustainability of agricultural commodity production. *Global Environmental Change*. 2017. Vol. 42. P. 33–46. DOI: 10.1016/j.gloenvcha.2016.12.001.

5. de Olde E. M., Oudshoorn F. W., Sørensen C. A. G., Bokkers E. A. M., de Boer I. J. M. Assessing sustainability at farm-level: Lessons learned from a comparison of tools in practice. *Ecological Indicators*. 2016. Vol. 66. P. 391–404. DOI: 10.1016/j.ecolind.2016.01.047.

6. Jendoubi Mühlematter D., Maund S. J., Nina M. Agroecosystem sustainability index ASI for measuring environmental and socioeconomic sustainability. npj *Sustainable Agriculture*. 2025. Vol. 3. Article 51. DOI: 10.1038/s44264-025-00095-9.

7. Nicholas K. A., Scown M. Rural land systems both support and hinder the Sustainable Development Goals across Europe. *Communications Earth & Environment*. 2024. Vol. 5. Article 692. DOI: 10.1038/s43247-024-01736-6.

8. Memo U., Pieńkowski D. Sustainable rural development indicators in Bulgaria, Germany, Poland, Romania and the Netherlands: a review of data. *Frontiers in Environmental Science*. 2023. Vol. 11. Article 1323688. DOI: 10.3389/fenvs.2023.1323688.

9. Котвицька Н. М., Ревуцька А. О., Смолій Л. В. Сталий розвиток аграрного сектору економіки України: таксономічний аналіз тенденцій. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 11(185). С. 107–116.

10. Чала Т. Г., Корепанов Г. С., Черненко Д. І. Система показників моніторингу досягнення цілей сталого розвитку аграрного сектора. *Бізнес Інформ*. 2017. № 6. С. 130–138.

11. Харченко Т. Методологічне забезпечення оцінки розвитку аграрного сектору економіки України в розрізі індикаторів сталого розвитку. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. Т. 3, № 84. DOI: 10.35432/1993-8330appa3842021246488.

12. Лазарєва О. В. Оцінка сталого розвитку сільських територій. *Сталий розвиток економіки*. 2019. № 1(42). С. 178–185.

13. Бендасюк О. О., Сахарнацька Л. І., Крохтяк О. В., Тирпак С. Б. Концептуальні засади удосконалення еколого-економічного механізму розвитку сільських територій. *Збалансоване природокористування*. 2022. № 2. DOI: 10.33730/2310-4678.2.2022.261244.

14. Тимошенко М. Науково-методичні аспекти оцінювання сталого розвитку сільських територій і громад. *Вісник Хмельницького національного університету*. Серія: Економічні науки. 2024. Т. 328, № 2. С. 44–51. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-328-6.

15. Shcherbak V. G., Ganushchak-Yefimenko L., Nifatova O., Fastovets N., Plysenko G., Lutay L., Tkachuk V., Ptashchenko O. Use of key indicators to monitor sustainable development of rural areas. *Global Journal of Environmental Science and Management*. 2020. Vol. 6, No. 2. P. 175–190. DOI: 10.22034/GJESM.2020.02.04.

16. Drebot O., Palianychko N., Vysochanska M., Sakharnatska L., Shpylova Y. Assessment of sustainable development of rural areas. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2025. Vol. 11, No. 1. P. 120–147. DOI: 10.51599/are.2025.11.01.05.

17. Demyanyuk O., Shatkovskyi A., Demianiuk O., Shatkovska K., Karuna V., Symochko L. Integrated Assessment of Sustainable Agricultural Development in Ukraine: Linkages Between Economic, Ecological, and Social Dimensions. *Sustainability*. 2026. Vol. 18, No. 11. Article 5722. DOI: 10.3390/su18115722.

Paklin V. V. SYSTEM OF DETERMINANTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE AGRICULTURAL SECTOR AND RURAL AREAS UNDER CURRENT CHALLENGES

The article is devoted to substantiating a system of determinants and quantitative indicators for assessing the sustainable development of the agricultural sector and rural areas of Ukraine. The relevance of the study is determined by the need to ensure the sustainable functioning of the agricultural sector under conditions of warfare, structural transformations of the economy, climate change, increasing resource constraints, destruction of production, transport and energy infrastructure, as well as the need to establish the foundations for Ukraine's post-war recovery and European integration. The study substantiates the feasibility of an integrated approach in which the sustainable development of the agricultural sector and rural areas is considered as a result of the interaction of economic, social, and environmental determinants.

The economic determinant is assessed using indicators characterizing value creation and the efficiency of resource use, including gross value added per employed person, the ratio of gross value added to intermediate consumption, and the ratio of gross value added to gross output. The social determinant is represented by indicators of the dynamics of average monthly wages in agriculture, employment and unemployment in the agricultural sector, as well as the ratio of wages in agriculture to the average wage in the economy. The environmental determinant includes indicators of resource intensity, waste intensity, and the share of organic production.

The proposed system makes it possible to combine the assessment of economic performance, social well-being, and environmental efficiency within a unified analytical model. An important advantage of the proposed approach is its focus on quantitative indicators that can be calculated using official statistical data, creating opportunities for their practical application at the regional level. The system of indicators can be used for data normalization, construction of an integral sustainable development indicator, interregional comparison, identification of territorial disparities, and clustering of regions according to their level of sustainability.

The practical significance of the results lies in the possibility of using them to monitor the state of the agricultural sector and rural areas, identify regional policy priorities, substantiate sustainable development strategies, and support management decisions in the process of Ukraine's post-war recovery. Further research should focus on testing the proposed system of indicators at the regional level, determining indicator weights,

and developing an integral sustainable development index. Another promising direction is to supplement the system with a fourth determinant – resilience, which would characterize the ability of agricultural and rural systems to withstand external challenges, adapt to them, and recover from military, economic, and climate-related shocks.

Keywords: *sustainable development, agricultural sector, rural areas, sustainable development determinants, economic efficiency, social sustainability, environmental efficiency, gross value added, resource intensity, organic production, regional assessment, resilience.*

Дата першого надходження статті до видання: 09.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 614.2:[343.35:343.85]](477)(043)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/14

Палагнюк К. В.
https://orcid.org/0009-0005-8020-0866
Національний університет «Одеська політехніка»

РОЛЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ СЛУЖБИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ТА ЗАПОБІГАННІ КОРУПЦІЇ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

У статті досліджено роль Національної служби здоров'я України у формуванні та функціонуванні механізмів забезпечення прозорості, підзвітності й запобігання корупційним проявам у сфері охорони здоров'я. Обґрунтовано, що антикорупційне значення НСЗУ не обмежується виконанням нею функцій державного замовника медичних послуг, а проявляється у комплексному застосуванні правових, організаційних, фінансових, договірних, інформаційних і цифрових інструментів. Проаналізовано значення переходу від утримання мережі закладів охорони здоров'я до оплати медичних послуг за встановленими правилами та тарифами, що дозволило підвищити простежуваність руху бюджетних коштів і зменшити можливості для непрозорого розподілу фінансових ресурсів. Окрему увагу приділено договірній моделі взаємовідносин НСЗУ з надавачами медичних послуг, використанню електронної системи охорони здоров'я, відкритих даних та механізмів моніторингу виконання договорів за Програмою медичних гарантій.

Встановлено, що цифровізація процесів фінансування та обліку медичних послуг створює передумови для автоматизованого виявлення невідповідностей, нетипових операцій і потенційно ризикових моделей поведінки надавачів медичної допомоги. Водночас підкреслено, що сам факт застосування цифрових технологій не гарантує усунення корупційних ризиків, оскільки результативність таких інструментів залежить від достовірності первинних даних, якості внутрішнього контролю, своєчасності реагування на виявлені порушення та невідворотності юридичних і договірних наслідків. Розкрито значення відкритості даних НСЗУ для громадського, журналістського та експертного контролю за використанням публічних коштів.

З'ясовано, що важливою складовою антикорупційної спроможності НСЗУ є управління власними внутрішніми корупційними ризиками, реалізація антикорупційної програми, врегулювання конфліктів інтересів та формування належних механізмів внутрішньої доброчесності. Наголошено, що в умовах воєнного стану значення прозорого та контрольованого розподілу бюджетного фінансування суттєво зростає. Запропоновано посилити ризик-орієнтований моніторинг, розширити автоматизований аналіз медичних і фінансових даних, удосконалити міжвідомчий обмін інформацією та забезпечити використання результатів контролю для системного коригування правил Програми медичних гарантій. Зроблено висновок, що НСЗУ є одним із ключових інституційних елементів превентивного антикорупційного механізму у сфері охорони здоров'я України.

Ключові слова: *Національна служба здоров'я України, НСЗУ, охорона здоров'я, запобігання корупції, прозорість, антикорупційний механізм, Програма медичних гарантій, цифровізація, відкриті дані, публічне фінансування.*

Постановка проблеми. Реформування системи охорони здоров'я України супроводжується трансформацією механізмів фінансування медичних послуг, цифровізацією управлінських процесів та посиленням вимог до відкритості використання публічних коштів. У цьому контексті особливого значення набуває діяльність Національної служби здоров'я України як центрального органу виконавчої влади, на який покладено реалізацію державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення. Запровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом», контрактування надавачів медичних послуг, функціонування електронної системи охорони здоров'я та оприлюднення значного обсягу інформації про фінансування закладів охорони

© Палагнюк К. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

здоров'я створили нові інституційні передумови для підвищення прозорості та підзвітності у сфері використання бюджетних коштів.

Водночас сфера охорони здоров'я традиційно характеризується підвищеними корупційними ризиками, пов'язаними з розподілом фінансових ресурсів, закупівлями, укладенням договорів із надавачами медичних послуг, достовірністю відомостей про фактично надану медичну допомогу, можливістю маніпулювання електронними даними, необґрунтованим отриманням бюджетного фінансування та неформальними платежами. За таких умов діяльність Національної служби здоров'я України не може розглядатися виключно як механізм адміністрування Програми медичних гарантій. Її функції щодо укладення та моніторингу виконання договорів, аналізу даних електронної системи охорони здоров'я, перевірки відповідності надавачів установленим вимогам, контролю за цільовим використанням коштів і відкриття інформації про здійснені виплати фактично формують важливу складову антикорупційного механізму у сфері охорони здоров'я.

У зв'язку з цим актуальним науковим завданням є визначення місця та ролі Національної служби здоров'я України у забезпеченні прозорості фінансових і управлінських процесів у системі охорони здоров'я, з'ясування ефективності застосовуваних нею цифрових, контрольних та інформаційних інструментів, а також виявлення існуючих проблем, що обмежують їх антикорупційний потенціал. Комплексне дослідження зазначених питань є необхідним для подальшого вдосконалення організаційних і правових засад діяльності НСЗУ, посилення підзвітності суб'єктів системи охорони здоров'я та мінімізації можливостей для корупційних зловживань під час використання публічних фінансових ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Окремі аспекти запобігання корупції, забезпечення прозорості, реформування фінансування та цифровізації сфери охорони здоров'я досліджували М. Аніщенко, К. Авіла, Е. Дейл, М. Джумутія, Ю. Джигир, У. Гопінатан, М. Гелловелл, Ю. Забуга, К. Калань, К. Карол, К. Майнзюк, К. Палагнюк, В. Парій, М. Уткіна, А. Воргувер, Т. Віан та інші. Водночас комплексне дослідження ролі Національної служби здоров'я України у забезпеченні прозорості та запобіганні корупції потребує подальшого наукового опрацювання.

Постановка завдання. Метою статті є комплексне дослідження ролі Національної служби здоров'я України у забезпеченні прозорості функціонування системи охорони здоров'я та запобіганні корупційним проявам у сфері охорони здоров'я України.

Виклад основного матеріалу. Корупція у сфері охорони здоров'я є складним багаторівневим явищем, виникнення якого пов'язане не лише з протиправною поведінкою окремих посадових осіб або медичних працівників, а й з особливостями організації самої системи охорони здоров'я, розподілу фінансових ресурсів, закупівлі товарів і послуг, взаємодії між державою, надавачами медичних послуг та пацієнтами. У науковій літературі наголошується, що корупційні ризики у медичній сфері значною мірою зумовлюються інформаційною асиметрією, складністю контролю за якістю та фактичним обсягом наданої медичної допомоги, значними обсягами фінансових ресурсів і наявністю дискреційних повноважень у суб'єктів, які приймають рішення щодо їх розподілу. У цьому сенсі ефективна протидія корупції потребує не лише застосування заходів юридичної відповідальності після вчинення правопорушення, а насамперед формування таких управлінських процедур, які мінімізують саму можливість непрозорого прийняття рішень, приховування інформації та неконтрольованого використання коштів [1].

Специфіка корупції в охороні здоров'я полягає також у тому, що її прояви виникають на різних рівнях функціонування галузі. Йдеться як про зловживання, пов'язані з розподілом значних обсягів бюджетного фінансування на державному рівні, так і про корупційні ризики під час закупівлі лікарських засобів, медичних виробів, організації діяльності закладів охорони здоров'я та безпосередньої взаємодії медичних працівників із пацієнтами. Такий багаторівневий характер корупції обумовлює необхідність створення системи запобігання, здатної одночасно впливати на фінансові, організаційні та інформаційні відносини. Ю. Ю. Забуга обґрунтовано розрізняє корупцію на вищому, середньому та низькому рівнях, пов'язуючи їх відповідно з використанням бюджетних коштів, фармацевтичним сектором та діяльністю безпосередніх постачальників медичних послуг. З огляду на це діяльність Національної служби здоров'я України має антикорупційне значення саме тому, що охоплює одразу декілька із зазначених рівнів: від управління бюджетним фінансуванням до перевірки інформації про конкретні медичні послуги [2].

Інституційною передумовою формування принципово іншої моделі контролю за використанням публічних коштів у сфері охорони здоров'я стало

прийняття Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення». Цим нормативно-правовим актом було закріплено Програму медичних гарантій та модель оплати медичних послуг і лікарських засобів за рахунок коштів Державного бюджету України. Принципове значення такого підходу полягає в переході від переважного фінансування факту існування та утримання мережі закладів до фінансування медичної допомоги відповідно до встановлених державою правил, тарифів і договірних механізмів. Тим самим створюється можливість пов'язувати рух бюджетних коштів із конкретними результатами діяльності надавачів медичних послуг, а отже – забезпечувати вищий рівень простежуваності фінансових потоків та контролю за обґрунтованістю відповідних виплат [3].

Важливим етапом реалізації зазначеної моделі стало утворення Національної служби здоров'я України та визначення її правового статусу як центрального органу виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра охорони здоров'я. Саме концентрація функцій державного замовника медичних послуг у спеціалізованому органі стала однією з ключових інституційних змін у системі охорони здоров'я. НСЗУ отримала можливість діяти не як орган, що здійснює утримання конкретних закладів, а як суб'єкт, який закуповує медичні послуги в інтересах населення, укладає відповідні договори, здійснює їх оплату та контролює виконання визначених умов. Така конструкція відокремлює функцію формування політики від функції закупівлі медичних послуг і водночас створює єдиний центр акумулювання, аналізу та перевірки інформації, на підставі якої здійснюються бюджетні виплати [4].

Зміна моделі фінансування має безпосереднє значення для забезпечення прозорості, оскільки перетворює державне фінансування з переважно адміністративного розподілу ресурсів між установами на систему закупівлі визначеного обсягу медичної допомоги. У межах такої системи фінансовий ресурс пов'язується з вибором пацієнта, видом медичної допомоги, встановленим тарифом та інформацією про надані послуги. C. Avila, аналізуючи реформу фінансування охорони здоров'я України, звертає увагу на те, що нова платіжна модель створює фінансові стимули для підвищення результативності та якості медичної допомоги, а фінансування спрямовується відповідно до потреб і вибору пацієнтів. Для антикорупційного механізму ця трансформація має особливе значення, адже чим чіткіше визначено підставу здійснення конкретної бюджетної виплати та чим повніше така підстава підтверджується цифровими даними, тим меншим стає простір для неформального впливу на процес розподілу коштів [5].

Водночас прозорість у діяльності НСЗУ не слід зводити виключно до відкритості фінансової інформації або технічної можливості простежити рух бюджетних коштів. Вона має більш широкий зміст і передбачає зрозумілість критеріїв прийняття рішень, передбачуваність правил фінансування, однаковість їх застосування до різних надавачів та можливість заінтересованих суб'єктів отримувати інформацію про причини й наслідки відповідних управлінських рішень. Дослідження процедурної справедливості реформи фінансування системи охорони здоров'я України свідчить про особливе значення прозорості, діалогу та залучення заінтересованих сторін для легітимності й стійкості реформ. Отже, антикорупційна функція прозорості полягає не тільки у виявленні вже допущених порушень, але й у зменшенні можливостей для прийняття необґрунтованих або вибіркових рішень, оскільки суб'єкт владних повноважень повинен діяти відповідно до попередньо визначених та доступних для перевірки процедур [6].

Особливого значення в цьому контексті набуває належне врядування у сфері оплати медичних послуг. Зміна методу фінансування сама по собі не гарантує автоматичного усунення неефективності чи корупційних ризиків. Якщо система оплати спирається на неточні дані, неналежно організований облік, недостатню координацію між державними інституціями або нечіткий розподіл відповідальності, нові фінансові механізми можуть не забезпечити очікуваного ефекту. Дослідження реформування оплати лікарняної допомоги в Україні демонструє, що результативність нових моделей фінансування безпосередньо залежить від якості управління, координації діяльності залучених інституцій, точності даних про діяльність лікарень та належної організації фінансової підзвітності. Тому роль НСЗУ у запобіганні корупції необхідно оцінювати не лише через сам факт централізації закупівлі медичних послуг, а й через спроможність Служби забезпечувати достовірність інформації, на якій ґрунтуються рішення про фінансування, послідовність застосування встановлених правил та дієвий контроль за виконанням договірних зобов'язань [7].

Таким чином, формування НСЗУ як єдиного державного закупівельника медичних послуг істотно змінило логіку взаємодії держави із закла-

дами охорони здоров'я. Антикорупційний потенціал цієї моделі полягає передусім у формалізації фінансових відносин: надавач отримує публічні кошти не лише в силу свого статусу чи належності до державної або комунальної мережі, а за умови відповідності встановленим вимогам, укладення договору та виконання передбачених ним умов. У результаті кожна з основних стадій руху бюджетного ресурсу – від визначення умов закупівлі медичних послуг до формування інформації про їх надання та здійснення оплати – потенційно може бути зафіксована, перевірена й зіставлена з іншими даними. Саме поєднання договірного механізму, цифрового обліку, моніторингу та відкритості інформації поступово перетворює НСЗУ з інституції, що виконує переважно фінансово-адміністративну функцію, на одного з ключових суб'єктів превентивного антикорупційного впливу у сфері охорони здоров'я.

Важливим елементом такого превентивного впливу є договірна модель взаємовідносин між НСЗУ та надавачами медичних послуг. Її значення полягає у тому, що отримання бюджетного фінансування поставлено у залежність від дотримання заздалегідь установлених вимог та виконання конкретних договірних зобов'язань. Порядок укладення, зміни та припинення договорів про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій формалізує процедури контрактування, визначає права та обов'язки сторін і створює юридичну основу для перевірки відповідності діяльності надавача встановленим умовам. З антикорупційної точки зору це має принципове значення, оскільки обмежує можливість довільного розподілу бюджетних ресурсів: рішення про фінансування повинне ґрунтуватися не на неформальних домовленостях чи адміністративній наближеності закладу до певних посадових осіб, а на виконанні нормативно визначених та договірно закріплених критеріїв. Водночас договірна конструкція надає НСЗУ можливість реагувати на порушення умов фінансування, вимагати належного виконання зобов'язань та застосовувати передбачені механізми у випадках установлення невідповідностей [8].

Функціонування зазначеної моделі було б значно менш ефективним без її цифрового забезпечення. Електронна система охорони здоров'я створює інформаційне середовище, у межах якого відбувається реєстрація значної частини відомостей, необхідних для функціонування Програми медичних гарантій. Переведення взаємодії між пацієнтами, медичними працівниками, закладами охорони здоров'я та НСЗУ у цифрову форму дає змогу формувати структуровані масиви даних і використовувати їх для прийняття управлінських та фінансових рішень. Для запобігання корупції особливо важливим є те, що цифровий запис залишає інформаційний слід, який може бути проаналізований і зіставлений з іншими відомостями. Це істотно відрізняє сучасну модель від системи, заснованої переважно на паперовому документообігу, де можливості оперативного виявлення дублювання, суперечностей або недостовірної інформації є значно обмеженішими. Отже, електронна система охорони здоров'я виконує не тільки технологічну, але й контрольну функцію, створюючи необхідну інформаційну основу для верифікації обґрунтованості фінансування [9].

У цьому аспекті цифрові інструменти доцільно розглядати не просто як спосіб прискорення адміністративних процесів, а як окрему складову системи запобігання корупції. Неналежна якість первинних даних, можливість внесення недостовірної інформації, недостатня цифрова компетентність персоналу або відсутність ефективного реагування на виявлені аномалії здатні суттєво послабити її антикорупційний потенціал. Саме тому для НСЗУ принциповим є не лише накопичення електронної інформації, а формування механізмів її системного аналізу, перевірки та використання під час прийняття фінансових рішень [11].

Логічним продовженням цифрового контролю є моніторинг виконання договорів про медичне обслуговування населення за Програмою медичних гарантій. Його антикорупційне значення полягає в переході від формальної перевірки самого факту існування договору до оцінювання фактичного дотримання його умов. У такій моделі інформація, отримана через електронну систему охорони здоров'я та інші доступні НСЗУ джерела, може використовуватися для встановлення невідповідностей між задекларованими і фактичними характеристиками діяльності надавача, перевірки виконання встановлених умов та виявлення обставин, що потребують додаткового контролю. Сам факт системного проведення НСЗУ моніторингу договорів у 2024–2025 роках свідчить про інституціоналізацію постконтрактного контролю як окремого напряму діяльності Служби.

Водночас НСЗУ є не лише суб'єктом, який за допомогою договірних і цифрових механізмів впливає на доброчесність надавачів медичних послуг, але й органом, у діяльності якого мають системно мінімізуватися власні внутрішні корупційні ризики. У цьому сенсі принципове зна-

чення має Антикорупційна програма НСЗУ на 2026–2028 роки. Її наявність відображає перехід від ситуативного реагування на окремі порушення до ризик-орієнтованого управління, за якого потенційно вразливі процеси повинні бути попередньо ідентифіковані, оцінені та охоплені відповідними заходами впливу. Такий підхід особливо важливий для органу, який адмініструє значні обсяги публічного фінансування та взаємодіє з великою кількістю надавачів медичних послуг. Відповідно, антикорупційна спроможність НСЗУ залежить не лише від того, наскільки ефективно вона контролює інших суб'єктів, але й від рівня доброчесності власних внутрішніх процедур, належного врегулювання конфліктів інтересів, функціонування каналів повідомлення про можливі порушення та регулярного переоцінювання корупційних ризиків [13].

Такий підхід узгоджується із загальними засадами антикорупційного менеджменту в системі охорони здоров'я. М. А. Аніщенко до його основних складових відносить визначення відповідальних за запобігання та виявлення корупції осіб або підрозділів, розроблення внутрішніх антикорупційних документів, оцінювання корупційних ризиків, запобігання та врегулювання конфлікту інтересів, забезпечення відкритості й прозорості, ведення відповідних інформаційних ресурсів, а також контроль та моніторинг результативності антикорупційних заходів.

При цьому антикорупційна діяльність у сфері охорони здоров'я не може бути ізольованою функцією одного органу. Вона є складовою державної антикорупційної політики й потребує узгодженої взаємодії різних суб'єктів, нормативного забезпечення, інституційної спроможності та формування нетерпимості до корупційних практик. М. А. Аніщенко звертає увагу на необхідність комплексної реалізації антикорупційної політики безпосередньо у сфері охорони здоров'я та медичній діяльності. З цієї позиції НСЗУ слід розглядати не як заміну спеціально уповноважених антикорупційних органів, а як галузевого суб'єкта превентивного впливу, функціональні повноваження якого дозволяють усувати або обмежувати передумови виникнення корупційних практик. Саме така модель є найбільш перспективною: спеціалізовані антикорупційні інституції виконують визначені законом функції у загальнодержавному механізмі запобігання корупції, тоді як НСЗУ інтегрує принципи прозорості, підзвітності та контролю безпосередньо у повсякденні процеси фінансування охорони здоров'я [15].

Додаткової актуальності зазначене питання набуває в умовах воєнного стану. Значні потреби системи охорони здоров'я, необхідність швидкого перерозподілу ресурсів, підвищене навантаження на бюджет та складність здійснення контролю в кризових умовах здатні створювати додаткові передумови для зловживань. М. С. Уткіна наголошує, що збільшення бюджетних асигнувань на охорону здоров'я в умовах воєнного стану має супроводжуватися посиленням уваги до відповідних корупційних ризиків. За таких обставин роль НСЗУ стає ще вагомішою, адже централізовані й стандартизовані правила оплати, використання цифрових даних і можливість дистанційної аналітичної перевірки інформації дозволяють зберігати значну частину контрольних механізмів навіть за умов обмежених можливостей традиційного адміністративного нагляду. Водночас воєнний стан не повинен ставати аргументом для зниження стандартів прозорості: навпаки, чим більший обсяг публічних ресурсів і чим вищою є швидкість прийняття фінансових рішень, тим більшого значення набувають автоматизований контроль, ризик-орієнтований моніторинг та можливість наступної перевірки кожної фінансової операції [16].

Актуальний нормативний розвиток Програми медичних гарантій свідчить про продовження функціонування саме такої моделі централізованої закупівлі медичних послуг. Порядок реалізації Програми медичних гарантій у 2026 році деталізує правила фінансування відповідних пакетів медичних послуг та механізми їх оплати.

Окремим напрямом, який потребує подальшого розвитку, є забезпечення однаково прозорих і контрольованих правил взаємодії НСЗУ з надавачами різних форм власності. Розширення участі приватного сектору в наданні послуг, що фінансуються в межах державних гарантій, збільшує можливості пацієнтів і потенційно сприяє конкуренції між надавачами, проте одночасно підвищує вимоги до якості контрактування та контролю. M. Hellowell та співавтори, досліджуючи приватне надання медичних послуг в Україні, звертають увагу на існуючі політичні та управлінські виклики взаємодії з приватними надавачами. Для антикорупційної моделі принциповим повинно залишатися застосування єдиних, зрозумілих і перевірюваних критеріїв незалежно від форми власності суб'єкта. Інакше розширення кола учасників Програми медичних гарантій здатне супроводжуватися новими ризиками вибіркового контрактування, неналежної перевірки відповідності встановленим вимогам або оплати послуг, обґрунтованість яких не підтверджена належним чином. Тому забезпечення рівності правил доступу до

публічного фінансування необхідно розглядати як окремий елемент прозорості діяльності НСЗУ [19].

Особлива роль НСЗУ проявляється також у системі фармацевтичного забезпечення, де рух бюджетних коштів пов'язаний не тільки з оплатою медичних послуг, але й із відшкодуванням вартості лікарських засобів та медичних виробів. М. Б. Джумутія характеризує НСЗУ як спеціального суб'єкта системи фармацевтичного забезпечення та звертає увагу на її повноваження щодо оплати медичних послуг і здійснення реімбурсації. Для дослідження антикорупційного потенціалу Служби це має суттєве значення, адже застосування електронного рецепта, договірних відносин із відповідними суб'єктами та цифрової фіксації операцій дає можливість пов'язувати відшкодування з конкретною юридичною та фактичною підставою. Отже, антикорупційна роль НСЗУ виходить за межі контролю фінансування закладів охорони здоров'я і поширюється на ширший комплекс відносин, пов'язаних із використанням публічних коштів для забезпечення населення лікарськими засобами. Водночас саме масштаб таких операцій вимагає подальшого вдосконалення автоматизованого аналізу нетипових транзакцій та механізмів своєчасного реагування на ознаки можливого зловживання [20].

Проведений аналіз дозволяє стверджувати, що антикорупційна роль НСЗУ реалізується не через один спеціальний інструмент, а через взаємопов'язану сукупність організаційних, правових, фінансових та цифрових механізмів. Договірна форма закупівлі медичних послуг установлює формалізовані правила доступу до бюджетного фінансування; електронна система охорони здоров'я створює інформаційну основу для фіксації та перевірки операцій; відкриті дані забезпечують можливість зовнішнього громадського контролю; моніторинг договорів дозволяє виявляти невідповідності вже під час їх виконання; внутрішня антикорупційна політика НСЗУ спрямована на зменшення ризиків у діяльності самої Служби. Саме системне поєднання зазначених компонентів дає підстави визначати НСЗУ як одного з ключових інституційних суб'єктів превентивного антикорупційного впливу у сфері охорони здоров'я України.

Разом із тим наявність розвиненої цифрової та нормативної інфраструктури не означає остаточного вирішення проблеми корупції. Будь-яка система, що спирається на дані, є ефективною лише настільки, наскільки достовірними є відомості, які до неї вносяться, та наскільки своєчасною є реакція на виявлені невідповідності. Тому подальший розвиток антикорупційної функції НСЗУ доцільно пов'язувати з поглибленням ризик-орієнтованого моніторингу, автоматизованим виявленням аномалій у медичних і фінансових даних, удосконаленням механізмів міжвідомчого обміну інформацією, посиленням персональної відповідальності за внесення недостовірних відомостей, розширенням доступності відкритих даних та забезпеченням невідворотного реагування на встановлені порушення. При цьому цифровий контроль має поєднуватися з належними правовими гарантіями, оскільки автоматизація сама по собі не здатна замінити обґрунтоване управлінське рішення, ефективний внутрішній контроль та професійну відповідальність посадових осіб.

Не менш важливим є забезпечення зворотного зв'язку між результатами моніторингу та вдосконаленням самої нормативної моделі Програми медичних гарантій. Якщо певні типи порушень або способи маніпулювання даними набувають системного характеру, реагування на них не повинно обмежуватися застосуванням заходів до окремого надавача. Виявлені практикою вразливості мають враховуватися під час наступного перегляду умов закупівлі медичних послуг, алгоритмів автоматизованих перевірок, вимог до надавачів та процедур підтвердження факту надання допомоги. Така циклічна модель, за якої результати контролю використовуються для усунення причин і умов виникнення порушень, дозволяє перетворити НСЗУ з органу, який переважно реагує на невідповідності, на інституцію, здатну системно зменшувати корупціогенність механізмів фінансування сфери охорони здоров'я.

Отже, роль Національної служби здоров'я України у забезпеченні прозорості не обмежується оприлюдненням інформації про здійснені виплати або технічним адмініструванням електронної системи. Її зміст полягає у формуванні такого середовища фінансування медичної допомоги, у якому рішення про використання публічних коштів повинні бути нормативно обумовленими, цифрово зафіксованими, інформаційно простежуваними, доступними для контролю та такими, що можуть бути перевірені на предмет відповідності встановленим правилам. Саме ця властивість дозволяє розглядати діяльність НСЗУ як важливу складову сучасного антикорупційного механізму у сфері охорони здоров'я України, подальша ефективність якого залежатиме від посилення взаємозв'язку між цифровізацією, моніторингом, відкритістю даних, внутрішнім антикорупційним управлінням

та реальною відповідальністю за порушення встановлених правил.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що Національна служба здоров'я України посідає особливе місце у формуванні сучасного механізму забезпечення прозорості та запобігання корупції у сфері охорони здоров'я. Її значення визначається не лише функціями державного замовника медичних послуг, а передусім здатністю поєднувати фінансові, договірні, інформаційні, цифрові та контрольні інструменти в межах єдиної моделі управління публічними коштами. Перехід від утримання мережі закладів до оплати медичних послуг відповідно до встановлених правил, укладення договорів за уніфікованими вимогами, використання електронної системи охорони здоров'я та формування відкритих даних створили принципово інші умови розподілу бюджетних ресурсів, за яких фінансові рішення стають більш формалізованими, простежуваними та доступними для подальшої перевірки.

Антикорупційний потенціал НСЗУ проявляється насамперед у превентивному характері її діяльності. На відміну від механізмів, спрямованих переважно на виявлення та притягнення до відповідальності за вже вчинені правопорушення, інструменти НСЗУ дозволяють впливати на самі умови, у яких можуть виникати корупційні практики. Стандартизація правил контрактування, цифрова фіксація інформації про медичні послуги, можливість зіставлення різних масивів даних, моніторинг виконання договорів та відкритість значної частини інформації про використання коштів зменшують можливості для непрозорого розподілу фінансування, необґрунтованого отримання виплат, маніпулювання даними та інших форм зловживань. Важливо й те, що зазначений механізм поширюється не лише на фінансування закладів охорони здоров'я, але й на окремі напрями фармацевтичного забезпечення, зокрема реімбурсацію лікарських засобів, що розширює сферу антикорупційного впливу НСЗУ.

Водночас проведений аналіз засвідчує, що сама наявність цифрових технологій, нормативно визначених процедур та системи моніторингу не може автоматично гарантувати усунення корупційних ризиків. Ефективність сформованої моделі безпосередньо залежить від достовірності даних, що вносяться до електронної системи охорони здоров'я, якості внутрішнього контролю, своєчасності реагування на виявлені невідповідності, послідовності застосування договірних механізмів та реальної відповідальності суб'єктів за порушення встановлених вимог. Окремого значення набуває доброчесність діяльності самої НСЗУ, оскільки орган, який здійснює управління значними обсягами публічного фінансування, має не лише контролювати інших учасників системи, а й забезпечувати мінімізацію власних внутрішніх корупційних ризиків. Тому реалізація антикорупційної програми, належне врегулювання конфліктів інтересів, функціонування внутрішніх механізмів повідомлення про порушення та регулярне оцінювання ризиків повинні розглядатися як невід'ємна складова інституційної спроможності Служби.

Подальше посилення ролі НСЗУ у запобіганні корупції доцільно пов'язувати з переходом до більш розвиненої ризик-орієнтованої моделі контролю. Перспективним є ширше застосування автоматизованого аналізу великих масивів медичних і фінансових даних, виявлення нетипових операцій та аномальних моделей поведінки надавачів, удосконалення міжвідомчого обміну інформацією, розширення можливостей громадського контролю за рахунок відкритих даних, а також встановлення чіткого зв'язку між результатами моніторингу та подальшими управлінськими рішеннями. Особливо важливим є використання виявлених порушень не лише як підстави для реагування щодо окремого суб'єкта, але й як джерела інформації для подальшого вдосконалення правил реалізації Програми медичних гарантій, договірних умов та алгоритмів контролю.

Таким чином, Національна служба здоров'я України фактично стала одним із ключових елементів інституційної інфраструктури прозорого фінансування сфери охорони здоров'я. Її антикорупційна роль полягає у створенні середовища, в якому використання публічних коштів максимально пов'язується з нормативно визначеними підставами, цифрово зафіксованими даними, договірними зобов'язаннями та можливістю подальшого контролю. Саме поєднання прозорості, цифровізації, підзвітності, моніторингу та управління корупційними ризиками дозволяє розглядати діяльність НСЗУ не лише як складову реформи фінансування охорони здоров'я, а як важливий елемент загального антикорупційного механізму у цій сфері. Подальше вдосконалення зазначених інструментів здатне не лише зменшити можливості для зловживань, а й сприяти підвищенню ефективності використання бюджетних ресурсів, зміцненню довіри до системи охорони здоров'я та забезпеченню більш справедливого доступу населення до медичних послуг.

Список літератури:

1. Vian T. Review of corruption in the health sector: theory, methods and interventions. *Health Policy and Planning.* 2008. Vol. 23, № 2. P. 83–94. https://doi.org/10.1093/heapol/czm048
2. Забуга Ю. Ю. Корупція у сфері охорони здоров'я: поняття за законодавством України, ознаки, рівні та прояви. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2025. № 6, ч. 3. С. 27–35. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.06.3.3
3. 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/laws/show/2168-19#Text (дата звернення: 14.08.2026)
4. 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/laws/show/1101-2017-%D0%BF#Text (дата звернення: 14.08.2026)
5. Avila C. Implementing health financing policies to overhaul the healthcare delivery system in Ukraine. *Journal of Hospital Management and Health Policy*. 2021. Vol. 5. Art. 7. https://doi.org/10.21037/jhmhp-20-97
6. Dzhygyr Y., Dale E., Voorhoeve A., Gopinathan U., Maynzyuk K. Procedural fairness and the resilience of health financing reforms in Ukraine. *Health Policy and Planning.* 2023. Vol. 38, Suppl. 1. P. i59–i72. https://doi.org/10.1093/heapol/czad062
7. Karol K., Hryshchuk S., Kalanj K., Parii V. The importance of good governance in hospital payment reform – a case study from Ukraine. Health Policy OPEN. 2023. Vol. 4. Art. 100089. https://doi.org/10.1016/j.hpopen.2023.100089
8. Про договори про медичне обслуговування населення за програмою медичних гарантій : постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 № 410. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/410-2018-%D0%BF#Text (дата звернення: 14.08.2026)
9. Деякі питання електронної системи охорони здоров'я : постанова Кабінету Міністрів України від 25.04.2018 № 411. База даних «Законодавство України» / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/411-2018-%D0%BF#Text (дата звернення: 14.08.2026)
10. Палагнюк К. В. Цифрові технології у протидії корупції у сфері охорони здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського.* Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75), № 3. С. 58–64. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.3/09
11. Антикорупційна програма Національної служби здоров'я України на 2026–2028 роки / Національна служба здоров'я України. Київ, 2026. URL: https://backend.nszu.gov.ua/storage/application/26/04/14/KNGgiNw9XdBw4WG3kJFCqzOhDT5UIxDXVHYE7Sj8.pdf (дата звернення: 14.08.2026)
12. Аніщенко М. А. Реалізація державної антикорупційної політики у сфері охорони здоров'я і в медичній діяльності. *Літопис Волині*. 2022. № 27. С. 237–243. https://doi.org/10.32782/2305-9389/2022.27.39
13. Уткіна М. С. Аналіз корупційних ризиків у сфері охорони здоров'я України на тлі збільшення бюджетних асигнувань у період воєнного стану. *Київський часопис права.* 2024. № 2. С. 242–247. https://doi.org/10.32782/klj/2024.2.35
14. Hellowell M., Demeshko O., Hrevtsova R., Roubal T., Fishchuk K., Kasyanchuk S., Habicht J. Private provision of health services in Ukraine: a qualitative exploration of current policy challenges, and considerations for reform. *Health Policy.* 2025. Vol. 158. Art. 105349. https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2025.105349
15. Джумутія М. Б. Національна служба здоров'я України як спеціальний суб'єкт системи фармацевтичного забезпечення в Україні. *Держава та регіони.* Серія: Право. 2023. № 1 (79). С. 365–370. https://doi.org/10.32782/1813-338X-2023.1.60

Palahniuk K. V. THE ROLE OF THE NATIONAL HEALTH SERVICE OF UKRAINE IN ENSURING TRANSPARENCY AND PREVENTING CORRUPTION IN THE HEALTHCARE SECTOR

The article examines the role of the National Health Service of Ukraine in the formation and functioning of mechanisms for ensuring transparency, accountability and preventing corruption in the healthcare sector. It is substantiated that the anti-corruption significance of the National Health Service of Ukraine is not limited to its performance of the functions of a state customer of medical services, but is manifested in the comprehensive application of legal, organizational, financial, contractual, informational and digital tools. The significance of the transition from maintaining a network of healthcare institutions to paying for medical services according to established rules and tariffs is analyzed, which allowed to increase the traceability of the movement of budget funds and reduce the possibilities for non-transparent distribution of financial resources. Special attention is paid to the contractual model of relations between the National Health Service of Ukraine and

healthcare providers, the use of an electronic healthcare system, open data and mechanisms for monitoring the implementation of contracts under the Medical Guarantees Program.

It was established that the digitalization of the processes of financing and accounting of medical services creates the prerequisites for the automated detection of discrepancies, atypical operations and potentially risky behavior models of medical care providers. At the same time, it was emphasized that the very fact of using digital technologies does not guarantee the elimination of corruption risks, since the effectiveness of such tools depends on the reliability of primary data, the quality of internal control, the timeliness of response to identified violations and the inevitability of legal and contractual consequences. The importance of the openness of the NHSU data for public, journalistic and expert control over the use of public funds is revealed.

It was found that an important component of the anti-corruption capacity of the NHSU is the management of its own internal corruption risks, the implementation of the anti-corruption program, the resolution of conflicts of interest and the formation of appropriate mechanisms for internal integrity. It was emphasized that in conditions of martial law, the importance of transparent and controlled distribution of budget funding increases significantly. It is proposed to strengthen risk-based monitoring, expand automated analysis of medical and financial data, improve interdepartmental information exchange and ensure the use of control results for systematic adjustment of the rules of the Medical Guarantees Program. It is concluded that the National Health Service of Ukraine is one of the key institutional elements of the preventive anti-corruption mechanism in the healthcare sector of Ukraine.

Keywords: *National Health Service of Ukraine, National Health Service of Ukraine, healthcare, corruption prevention, transparency, anti-corruption mechanism, Medical Guarantees Program, digitalization, open data, public financing.*

Дата першого надходження статті до видання: 04.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 351:323.21:316.42(477)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/15

Пархоменко-Куцевіл О. І.
https://orcid.org/0000-0002-0758-346X
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

ПУБЛІЧНО-МЕРЕЖЕВЕ ВРЯДУВАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ІНТЕГРАЦІЇ ДЕРЖАВИ, ГРОМАД ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ФОРМУВАННІ ЄДИНОГО ГУМАНІТАРНОГО ПРОСТОРУ УКРАЇНИ

У статті досліджено публічне мережеве врядування як сучасний механізм інтеграції держави, територіальних громад та інститутів громадянського суспільства у процесі формування єдиного гуманітарного простору України. Обґрунтовано теоретичні засади мережевого врядування та розкрито його роль у трансформації традиційних ієрархічних моделей публічного управління в партнерські системи взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, неурядовими організаціями, закладами освіти і науки, суб'єктами підприємницької діяльності та громадянами. Визначено інституційний, організаційний, правовий, інформаційний, комунікаційний і цифровий складники механізму публічного мережевого врядування, спрямованого на забезпечення ефективної координації суб'єктів гуманітарної політики.

Акцентовано, що формування єдиного гуманітарного простору потребує не лише централізованого державного регулювання, а й розвитку стійких горизонтальних мереж взаємодії, заснованих на принципах відкритості, довіри, субсидіарності, інклюзивності, взаємної відповідальності та громадянської участі. Особливу увагу приділено значенню цифрових технологій як інструментів посилення комунікації, забезпечення прозорості процесів прийняття управлінських рішень, розширення можливостей участі громадян та створення інтегрованих платформ взаємодії між різними стейкхолдерами.

Доведено, що публічне мережеве врядування є дієвим інструментом зміцнення соціальної згуртованості, збереження національної ідентичності, подолання фрагментарності гуманітарної політики та підвищення резильєнтності українського суспільства в умовах воєнних викликів і процесів європейської інтеграції. Обґрунтовано необхідність формування інституційних засад та практичних інструментів мережевої взаємодії держави, територіальних громад і громадянського суспільства як передумови сталого гуманітарного розвитку та повоєнного відновлення України.

Ключові слова: *гуманітарна політика, гуманітарна сфера, гуманітарний простір, державна політика, державне управління, публічно-мережеве врядування, європейська інтеграція, єдність гуманітарного простору, механізми державного управління, міжкультурний діалог, національна ідентичність.*

Постановка проблеми. Поглиблення процесів децентралізації, європейської інтеграції, цифрової трансформації публічного управління та необхідність консолідації українського суспільства в умовах повномасштабної війни зумовлюють потребу у впровадженні нових моделей взаємодії між державою, територіальними громадами, інститутами громадянського суспільства, бізнесом і громадянами. Традиційні ієрархічні підходи до державного управління дедалі меншою мірою забезпечують ефективне вирішення складних гуманітарних викликів, що потребують міжсекторальної координації, широкої участі заінтересованих сторін та спільної відповідальності за прийняття управлінських рішень.

Формування єдиного гуманітарного простору України набуває особливого значення в умовах воєнних загроз, інформаційної агресії, вимушеної міграції населення, соціальної поляризації та необхідності відновлення людського потенціалу держави. Забезпечення культурної, освітньої, інформаційної та ціннісної єдності суспільства

© Пархоменко-Куцевіл О. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

потребує створення ефективних механізмів координації діяльності органів публічної влади, місцевого самоврядування, громадських організацій, волонтерського сектору, наукової спільноти та інших суб'єктів гуманітарної політики.

За таких умов публічно-мережеве врядування розглядається як сучасний механізм інтеграції державних і недержавних акторів, заснований на партнерстві, відкритості, довірі, горизонтальній взаємодії та спільному виробленні управлінських рішень. Його впровадження сприяє підвищенню інституційної спроможності органів публічної влади, забезпеченню ефективного використання суспільних ресурсів, розвитку громадянської участі та формуванню стійких комунікаційних мереж між усіма учасниками гуманітарної політики.

Наукове осмислення теоретичних засад, інституційних механізмів та практичних інструментів публічно-мережевого врядування має важливе значення для модернізації системи публічного управління України, зміцнення демократичного врядування, підвищення соціальної згуртованості та створення цілісного гуманітарного простору, здатного забезпечити стійкий розвиток держави в умовах сучасних глобальних і національних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання еволюції мережевого врядування та його сучасних концепцій досліджують Сандер ван ден Оорд, Пітер Кеніс, Йос Рааб та Барт Камбре, які систематизували сучасні підходи до визначення моделей мережевого врядування та проаналізували умови їх ефективності. Автори наголошують, що вибір конкретної моделі мережевого врядування має залежати від структурних, контекстуальних і міжорганізаційних характеристик мережі [1]. Теоретичні засади функціонування мереж у системі публічного управління розкрито у працях Джункі Кіма [2], який досліджує особливості координації та взаємодії між державними і недержавними суб'єктами. Проблеми демократичного врядування та участі громадянського суспільства в мережевих формах управління висвітлено у роботах Єви Сьоренсен [3], Пітера Богасона та Джульєт Муссо [4]. Єва Сьоренсен акцентує увагу на необхідності поєднання представницької демократії з альтернативними формами демократичного залучення суб'єктів мережевого врядування, тоді як Пітер Богасон і Джульєт Муссо наголошують на потенціалі мереж для розширення участі громадянського суспільства поряд із ризиками зниження підзвітності, рівності та демократичної легітимності [4].

Вагомий внесок у розвиток концепції мережевого публічного врядування зробив Ентоні Бовейрд [5], який досліджував проблематику узгодження інтересів різних стейкхолдерів та створення суспільної цінності в умовах взаємодії публічних і непублічних суб'єктів. Джеррі Стокер [6] обґрунтував концепцію управління через створення суспільної цінності, розглядаючи мережеву взаємодію, діалог і партнерство як важливі передумови модернізації публічного управління [6]. Ї Хе [7] досліджує вплив структури управлінських мереж на результативність публічного врядування. Вегнер Д. та Верскооре Й. [8] аналізують практичні механізми функціонування мережевого врядування. Ван Хун та Ран Бін [9] здійснюють порівняльний аналіз концепцій мережевого та колаборативного врядування.

Попри значну кількість досліджень, у сучасній науковій літературі відсутнє комплексне дослідження публічного мережевого врядування саме як механізму інтеграції держави, територіальних громад та інститутів громадянського суспільства у формуванні єдиного гуманітарного простору України. Недостатньо розробленими залишаються питання інституційного забезпечення такої взаємодії, механізмів координації суб'єктів гуманітарної політики, цифрової підтримки мережевої взаємодії, забезпечення демократичної легітимності та підзвітності мереж, а також адаптації міжнародних моделей мережевого врядування до умов воєнного стану, європейської інтеграції та повоєнного відновлення України. Це визначає потребу в подальшому розвитку теоретико-методологічних засад та практичних механізмів публічного мережевого врядування у гуманітарній сфері.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та визначенні особливостей публічно-мережевого врядування як сучасного механізму інтеграції держави, територіальних громад і громадянського суспільства у процесі формування єдиного гуманітарного простору України, а також у розкритті інституційних, організаційних, інформаційно-комунікаційних та цифрових інструментів забезпечення ефективної взаємодії суб'єктів гуманітарної політики в умовах сучасних викликів та європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу. Публічно-мережеве врядування в сучасній теорії та практиці публічного управління розглядається як якісно нова модель організації управлінських процесів, що ґрунтується на горизонтальній взаємодії державних інституцій, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, біз-

несу, наукової спільноти та громадян. На відміну від традиційної ієрархічної моделі державного управління, яка базується на централізованому прийнятті рішень, мережеве врядування передбачає формування стійких партнерських зв'язків між усіма учасниками публічної політики, колективне вироблення управлінських рішень, розподіл відповідальності, відкритість інформації та використання механізмів постійної комунікації. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку демократичного врядування, орієнтованого на спільне створення суспільної цінності, підвищення довіри до органів влади та забезпечення максимальної участі громадськості у процесах вироблення і реалізації державної політики. Дослідження міжнародних організацій свідчать, що саме мережеві моделі управління забезпечують більш високий рівень адаптивності держави до кризових явищ, ефективніше використання ресурсів та швидшу координацію між різними суб'єктами публічного управління [10].

Концепція публічно-мережевого врядування ґрунтується на положеннях теорії мереж, відповідно до яких соціально-економічні та гуманітарні процеси більше не можуть ефективно регулюватися виключно адміністративними методами. Складність сучасних суспільних викликів потребує інтеграції ресурсів багатьох суб'єктів, кожен із яких володіє власними компетенціями, інформацією та інституційними можливостями. Саме тому управління дедалі більше набуває ознак мережевої взаємодії, у межах якої держава перестає бути єдиним центром прийняття рішень і виконує функції координатора, модератора та інтегратора діяльності різних учасників. У такій системі значно зростає роль громад, громадських організацій, волонтерських рухів, професійних асоціацій, експертного середовища та міжнародних партнерів, які стають повноправними учасниками реалізації публічної політики. Саме взаємна довіра, прозорість, відкритий обмін інформацією та спільна відповідальність формують основу ефективного мережевого врядування.

Для України розвиток публічно-мережевого врядування набуває особливого значення в умовах воєнної агресії, масштабної гуманітарної кризи, процесів післявоєнного відновлення та європейської інтеграції. Повномасштабна війна продемонструвала, що жоден державний орган не здатний самостійно забезпечити реалізацію всього комплексу гуманітарних, соціальних, інформаційних, освітніх та культурних завдань. Практика останніх років засвідчила ефективність широкої співпраці центральних органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, добровольчих формувань, волонтерських організацій, міжнародних гуманітарних місій, благодійних фондів, бізнесу та місцевих громад. Саме така багаторівнева взаємодія забезпечила швидке реагування на гуманітарні виклики, організацію евакуації населення, підтримку внутрішньо переміщених осіб, відновлення соціальної інфраструктури та безперервність надання публічних послуг навіть за умов активних бойових дій.

Єдиний гуманітарний простір України є складною багаторівневою системою суспільних відносин, що охоплює сферу освіти, науки, культури, інформаційної політики, історичної пам'яті, національної ідентичності, соціального захисту, молодіжної політики, забезпечення рівного доступу громадян до гуманітарних благ і послуг незалежно від місця проживання. Його формування передбачає не лише вироблення єдиної державної гуманітарної політики, а й створення ефективних механізмів взаємодії між усіма суб'єктами її реалізації. В умовах війни гуманітарний простір набуває додаткового значення як інструмент зміцнення суспільної згуртованості, подолання соціальних розривів, протидії дезінформації, підтримки національної ідентичності та забезпечення реінтеграції постраждалих територій. Саме тому інтеграція держави, громад та громадянського суспільства стає одним із ключових чинників забезпечення стійкості українського суспільства.

Механізм публічно-мережевого врядування у формуванні єдиного гуманітарного простору України доцільно розглядати як комплексну багаторівневу систему управління, що забезпечує інтеграцію державних органів, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства, бізнесу, наукових та освітніх установ, міжнародних організацій і громадян навколо реалізації спільних гуманітарних цілей. На відміну від традиційної адміністративної моделі, де управлінські рішення приймаються переважно централізовано, мережевий підхід базується на принципах горизонтальної взаємодії, партнерства, координації та спільної відповідальності за досягнення визначених суспільних результатів. Такий механізм створює умови для переходу від фрагментованого управління окремими галузями гуманітарної сфери до інтегрованої моделі вироблення та реалізації публічної політики, що враховує взаємозалежність освіти, науки, культури, інформаційної безпеки, молодіжної політики, соціального захисту, охорони культурної спадщини та розвитку громад.

Структурно механізм публічно-мережевого врядування складається з декількох взаємопов'язаних компонентів, кожен із яких виконує окрему функцію, але лише їх комплексне функціонування забезпечує досягнення стратегічних цілей гуманітарної політики. Перший компонент становить інституційний механізм, який охоплює систему суб'єктів публічного управління, їх компетенції, повноваження та форми взаємодії. До нього належать Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, центральні органи виконавчої влади, обласні та районні військові адміністрації, органи місцевого самоврядування, агенції регіонального розвитку, громадські ради, консультативні органи, громадські організації, професійні асоціації, благодійні фонди, волонтерські об'єднання, освітні та наукові установи, міжнародні партнери. У межах мережевого врядування всі зазначені суб'єкти не перебувають у жорсткій вертикальній підпорядкованості, а формують систему горизонтальних комунікацій, заснованих на взаємному обміні інформацією, ресурсами та управлінськими рішеннями.

Другим компонентом виступає нормативно-правовий механізм, який визначає правила функціонування всієї мережі взаємодії. Його призначення полягає у створенні єдиних правових засад партнерства між державою, громадами та громадянським суспільством, забезпеченні відкритості діяльності органів влади, регулюванні процедур консультацій із громадськістю, громадської участі, міжмуніципального співробітництва, реалізації публічно-приватного партнерства, розвитку електронної демократії та цифрового врядування. Важливою функцією нормативно-правового забезпечення є також визначення механізмів відповідальності всіх учасників мережі, процедур моніторингу реалізації гуманітарної політики, оцінювання її результативності та громадського контролю за використанням бюджетних ресурсів.

Третій компонент утворює організаційний механізм, що включає систему координаційних структур і процедур, які забезпечують узгодження діяльності всіх учасників гуманітарної політики. До його інструментів належать міжвідомчі координаційні ради, тематичні робочі групи, міжсекторальні комісії, регіональні гуманітарні платформи, спільні проєктні офіси, консультативно-дорадчі органи, експертні ради, тимчасові координаційні центри, створені для вирішення окремих гуманітарних проблем. Їх діяльність спрямована на формування єдиної стратегічної позиції щодо розвитку гуманітарної сфери, координацію державних і місцевих програм, об'єднання фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів, уникнення дублювання функцій та забезпечення оперативного реагування на нові суспільні виклики.

Невід'ємною складовою механізму є інформаційно-комунікаційний компонент, який забезпечує постійний обмін інформацією між усіма суб'єктами мережевого врядування. Його функціонування передбачає створення відкритих інформаційних ресурсів, інтегрованих баз даних, систем електронної взаємодії, публічних консультацій, громадських обговорень, форумів, комунікаційних платформ та цифрових каналів взаємодії. Саме ефективна комунікація формує необхідний рівень довіри між учасниками мережі, сприяє виробленню узгоджених управлінських рішень, своєчасному виявленню проблем та підвищенню прозорості гуманітарної політики. Водночас відкритий інформаційний простір стає важливим інструментом протидії дезінформації, інформаційним маніпуляціям та іншим гібридним загрозам, що особливо актуально в умовах війни [11].

Особливого значення в сучасних умовах набуває цифровий компонент механізму публічно-мережевого врядування. Його основу становлять цифрові платформи взаємодії органів влади, електронні системи громадської участі, інструменти електронної демократії, системи електронного документообігу, відкриті державні реєстри, геоінформаційні системи, хмарні технології, сервіси аналізу великих масивів даних, засоби штучного інтелекту та цифрової аналітики. Використання сучасних цифрових технологій значно підвищує швидкість обміну інформацією, якість управлінських рішень, прозорість діяльності органів влади, ефективність моніторингу виконання програм та рівень залучення громадян до процесів вироблення гуманітарної політики. Цифровізація також створює можливості для формування єдиного цифрового гуманітарного простору, який об'єднує інформаційні ресурси різних органів влади та забезпечує рівний доступ громадян до гуманітарних послуг незалежно від території проживання.

Функціонування механізму публічно-мережевого врядування базується на системі взаємопов'язаних принципів, які визначають його зміст і практичну реалізацію. Принцип відкритості передбачає максимальну прозорість діяльності органів публічної влади, доступність інформації та відкритість процесу прийняття рішень. Принцип партнерства забезпечує рівноправну взаємодію всіх учасників мережі незалежно від їх організаційно-правового статусу. Принцип субсидіарності

означає передачу управлінських повноважень на той рівень, де вони можуть бути реалізовані найбільш ефективно, із максимальним врахуванням потреб місцевих громад. Принцип інклюзивності гарантує залучення до вироблення гуманітарної політики всіх соціальних груп, включаючи молодь, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, осіб з інвалідністю, представників національних меншин та інших категорій населення. Принцип взаємної відповідальності передбачає розподіл відповідальності між усіма учасниками мережі за результати реалізації гуманітарної політики, а принцип орієнтації на суспільний результат визначає кінцевою метою не виконання формальних процедур, а підвищення якості життя населення, зміцнення соціальної згуртованості та забезпечення стійкого розвитку держави.

Практична реалізація такого механізму передбачає створення постійно діючих міжвідомчих координаційних платформ із питань гуманітарного розвитку, розвиток міжмуніципального співробітництва, формування регіональних гуманітарних кластерів, впровадження цифрових платформ громадської участі, механізмів партисипативного бюджетування, громадської експертизи, електронних консультацій, спільного стратегічного планування та міжсекторального проєктного управління. Важливими інструментами виступають також механізми співфінансування гуманітарних програм за участю державного бюджету, місцевих бюджетів, міжнародної технічної допомоги, донорських організацій, благодійних фондів та соціально відповідального бізнесу. Такий підхід забезпечує концентрацію фінансових, кадрових, інформаційних та організаційних ресурсів навколо реалізації стратегічних гуманітарних пріоритетів держави.

На нашу думку, механізм публічно-мережевого врядування є інтегрованою системою багаторівневої взаємодії, яка забезпечує узгодження інтересів держави, територіальних громад, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів у процесі формування єдиного гуманітарного простору України. Його впровадження створює інституційні передумови для переходу до сучасної моделі демократичного врядування, що ґрунтується на довірі, партнерстві, цифровій взаємодії, колективній відповідальності та орієнтації на досягнення суспільно значущих результатів, забезпечуючи стійкість гуманітарної політики в умовах воєнних викликів, післявоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що публічно-мережеве врядування виступає сучасним механізмом інтеграції держави, територіальних громад, громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів у процесі формування єдиного гуманітарного простору України. Його впровадження забезпечує перехід від адміністративно-ієрархічної моделі управління до партнерської системи спільного вироблення та реалізації гуманітарної політики, підвищує інституційну спроможність органів публічної влади, зміцнює суспільну згуртованість, сприяє розвитку демократичного врядування та створює передумови для сталого післявоєнного відновлення України відповідно до європейських стандартів публічного управління.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні та науковому обґрунтуванні практичних механізмів публічно-мережевого врядування для забезпечення інтеграції держави, територіальних громад і громадянського суспільства у формуванні єдиного гуманітарного простору України.

Список літератури:

1. Van den oord S., Kenis P., Raab J., Cambré B. Modes of network governance revisited: Assessing their prevalence, promises, and limitations in the literature. *Public Administration Review*. 2023. № 83(6). P. 1564–1598. https://doi.org/10.1111/puar.13736

2. Kim J. Networks, network governance, and networked networks. *International Review of Public Administration*. 2006. № 11(1). P. 19–34. https://doi.org/10.1080/12294659.2006.10805075

3. Sørensen E. The Democratic Problems and Potentials of Network Governance. *European Political Science*. 2005. № 4(3). P. 348–357. DOI: 10.1057/palgrave.eps.2210033

4. Bogason P., Musso J.A. The Democratic Prospects of Network Governance. *The American Review of Public Administration*. 2006. № 36(1). P. 3–18. https://doi.org/10.1177/0275074005282581

5. Bovaird A. Public governance: balancing stakeholder power in a network society. *International Review of Administrative Sciences.* 2005. № 71(2). P. 217–228. https://doi.org/10.1177/0020852305053881

6. Stoker G. Public value management: A new narrative for networked governance? *American Review of Public Administration*. 2006. № 36(1). P. 41–57. https://doi.org/10.1177/0275074005282583

7. Yi H. Network Structure and Governance Performance: What Makes a Difference? *Public Admin Rev*. 2018. № 78. P. 195–205. https://doi.org/10.1111/puar.12886

8. Wegner D., Verschoore J. Network Governance in Action: Functions and Practices to Foster Collaborative Environments. *Administration & Society*. 2022. № 54(3). P. 479–499. https://doi.org/10.1177/00953997211024580

9. Wang H., Ran B. Network governance and collaborative governance: a thematic analysis on their similarities, differences, and entanglements. *Public Management Review.* 2023. № 25(6). P. 1187–1211. https://doi.org/10.1080/14719037.2021.2011389

10. OECD. Public Governance Review of Ukraine. URL: https://www.oecd.org/en/publications/public-governance-review-of-ukraine_7810f059-en/full-report/resilient-public-governance-in-ukraine_cdf4b466.html.

11. UNDP. Public Governance in Ukraine: Achieving Resilience, Rebuilding and Reconstruction. URL: https://www.undp.org/ukraine/projects/strengthening-evidence-based-recovery-ukraine

Parkhomenko-Kutsevil O. I. PUBLIC NETWORK GOVERNANCE AS A MECHANISM FOR INTEGRATING THE STATE, COMMUNITIES, AND CIVIL SOCIETY IN THE FORMATION OF A UNIFIED HUMANITARIAN SPACE OF UKRAINE

The article examines public network governance as a modern mechanism for integrating the state, territorial communities, and civil society institutions in the process of forming a unified humanitarian space of Ukraine. The study substantiates the theoretical foundations of network governance and reveals its role in transforming traditional hierarchical models of public administration into partnership-based systems of interaction among public authorities, local self-government bodies, non-governmental organizations, educational and scientific institutions, business entities, and citizens. The research identifies the institutional, organizational, legal, informational, communicative, and digital components of the public network governance mechanism aimed at ensuring effective coordination of humanitarian policy actors.

The article highlights that the formation of a unified humanitarian space requires not only centralized state regulation but also the development of sustainable horizontal networks based on openness, trust, subsidiarity, inclusiveness, mutual responsibility, and civic participation. Particular attention is paid to the importance of digital technologies as instruments for strengthening communication, ensuring transparency of decision-making processes, expanding citizen participation, and creating integrated platforms for interaction between different stakeholders.

The study proves that public network governance serves as an effective tool for strengthening social cohesion, preserving national identity, overcoming fragmentation of humanitarian policy, and increasing the resilience of Ukrainian society under conditions of military challenges and European integration processes. The necessity of developing institutional frameworks and practical instruments for network cooperation between the state, communities, and civil society is substantiated as a prerequisite for sustainable humanitarian development and post-war recovery of Ukraine.

Keywords: *humanitarian policy, humanitarian sphere, humanitarian space, public policy, public administration, public network governance, European integration, unity of the humanitarian space, public administration mechanisms, intercultural dialogue, national identity.*

Дата першого надходження статті до видання: 03.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 351
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/16

Руденко Р. І.
https://orcid.org/0009-0006-3688-6714
Запорізький державний медико-фармацевтичний університет

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

Обґрунтовано актуальність формування комплексної моделі публічної політики цифрової трансформації охорони здоров'я. Доведено, що наявність електронної системи охорони здоров'я, медичних інформаційних систем та пацієнтських сервісів ще не забезпечує цілісності державного управління процесами цифрових трансформацій.

Метою статті є теоретичне обґрунтування розробки комплексної моделі розвитку публічної політики цифрової трансформації охорони здоров'я в умовах повоєнного відновлення та європейської інтеграції, визначення її основних компонентів, принципів та умов застосування.

Методами дослідження є системний, інституційний, структурно-функціональний, порівняльно-аналітичний метод, метод аналізу публічної політики, метод концептуального моделювання, а також методи аналізу, синтезу та узагальнення.

У результатах дослідження обґрунтовано, що ключовою проблемою розвитку ЦТОЗ є не відсутність цифрових сервісів, а недостатня узгодженість їхнього впровадження, інтеграції та управлінського використання. Визначено, що базовим елементом комплексної моделі є медичні дані, які, за умови належного застосування data governance можуть стати ресурсом доказового публічного управління. Запропоновано структуру комплексної моделі, що охоплює взаємопов'язані елементи.

У висновках доведено, що цифрова трансформація охорони здоров'я може розглядатися не лише як процес впровадження окремих цифрових сервісів; її зміст поступово переміщується у площину публічної політики, у межах якої усі складові елементи ЦТОЗ повинні функціонувати як взаємопов'язана система. Базовим елементом комплексної моделі ЦТОЗ мають бути медичні дані. Саме вони створюють основу для доказового публічного управління, планування ресурсів, виявлення територіальних диспропорцій тощо.

Ключові слова: *цифрова трансформація охорони здоров'я, публічна політика, електронна система охорони здоров'я, європейська інтеграція, медичні дані, інтероперабельність.*

Постановка проблеми. У попередніх працях ми вже доводили, що цифрова трансформація охорони здоров'я (ЦТОЗ) перестала бути суто технологічним питанням розвитку галузі [1; 2]. Електронні рецепти, направлення, медичні висновки, кабінет пацієнта – усе це вже стало ознаками сьогодення та постійно вдосконалюється. За даними МОЗ, на сьогодні електронна система охорони здоров'я держави, це: понад 49 тис. медичних та аптечних закладів; 475 тис. медичних та фармацевтичних працівників; понад 5 млрд. електронних записів [3]. Слід констатувати, що, на даний час, завдяки стрімкому розвитку основних напрямів, таких драйверів як штучний інтелект, інтернет речей хмарні технології – цифровізація вийшла з рамок суто автоматизації окремих процесів.

Водночас наявність розгалуженої цифрової інфраструктури медичної галузі ще не є запорукою існування ефективної бази для вдосконалення процесів прийняття управлінських рішень та реалізації прав громадян на доступну та якісну медичну допомогу. Масиви медичних даних, що створюються під час функціонування цифрових платформ, хоча й є базисом для прийняття ефективних рішень, але без стратегічної політики держави не можуть бути використані повною мірою. Загальною державною проблемою цифрової трансформації розвитку економіки України залишається непослідовність та фрагментарність цифрових реформ. На рівні уряду також це визнається, наслідком цього є, розроблений проект цифрової трансформації України (цифровий порядок

© Руденко Р. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

денний) до 2030 року. Автором цього документу виступає Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри). У документі зокрема наголошується, що, відсутність цілісної моделі управління, зокрема щодо планування, координації, моніторингу та фінансування, відсутність системного підходу до управління даними зумовлює впровадження органами державної влади недостатньо скоординованих між собою цифрових реформ, публічних (електронних публічних) послуг та електронних сервісів [4].

На нашу думку такий стан речей становить проблему як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні, адже, по-перше, як слушно зазначає О. Туз, фрагментарність цифрової інфраструктури є ключовим бар'єром цифрової модернізації держави [5], а по-друге, це не відповідає євроінтеграційному курсу України, особливо враховуючи те, що, основні рішення законодавчих інституцій ЄС у сфері цифрової трансформації з самого початку містили умови щодо побудови загальноєвропейської стандартизації електронних медичних записів, а також покращення сумісності завдяки відкритим форматам обміну [6]. Таким чином, актуальність дослідження проблематики побудови комплексної моделі впровадження цифрової трансформації охорони здоров'я є актуальним та доцільним.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування розробки комплексної моделі розвитку публічної політики цифрової трансформації охорони здоров'я в умовах повоєнного відновлення та європейської інтеграції, визначення її основних компонентів, принципів та умов застосування.

Методологічну основу дослідження складає сукупність загальних та спеціальних прийомів та методів, застосування яких дозволило досягти поставленої мети. Емпіричну основу дослідження складають статистичні звіти та аналітичні матеріали державних органів влади відповідальних за цифровізацію (МОЗ, НСЗУ, Мінцифри); міжнародних інституцій до компетенції яких відноситься стандартизація цифровізації, зокрема в ЄС а також наукові праці вітчизняних та закордонних авторів.

Для досягнення мети дослідження було використано наступні методи. Системний метод використовувався для аналізу цифрової трансформації як цілісної цифрової екосистеми. Інституційний метод дозволив визначити роль основних суб'єктів публічної політики ЦТОЗ. Структурно-функціональний метод дав змогу виокремити основні компонент комплексної моделі публічного управління ЦТОЗ. Порівняльно-аналітичний метод використано для зіставлення українського досвіду управління процесами ЦТОЗ із міжнародним досвідом. Метод аналізу публічної політики використовувався для дослідження ЦТОЗ як об'єкту публічної політики. Метод концептуального моделювання застосовано для формування авторської комплексної моделі розвитку публічної політики ЦТОЗ. Методи аналізу, синтезу та узагальнення використано для систематизації проблем ЦТОЗ та визначення передумов побудови комплексної моделі розвитку публічної політики ЦТОЗ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Цифрова трансформація охорони здоров'я активно представлена в науковому дискурсі як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. В той же час, більшість наукових праць мають своїм предметом окремі напрями цифровізації: інтероперабельність, кібербезпека, алгоритмічна підзвітність, технологічні та інтеграційні аспекти діяльності системи електронного здоров'я тощо. Кожен автор намагається визначити ті ознаки, які, на його думку, є найбільш важливими для аналізу ЦТОЗ, обираючи при цьому власні критерії аналізу цифровізації як об'єкта публічної політики.

Для наукової тематики вітчизняних авторів більш притаманний технологічний вектор розвитку публічної політики ЦТОЗ. Про розвиток eHealth пишуть Ю.О. Головчук та К.М. Вергелес [7]. Сучасні аспекти розвитку ЕСОЗ досліджує О. Пархоменко-Куцевіл [8]. Особливості правового регулювання телемедицини досліджує С. Булеца [9]. Медичні інформаційні системи як засіб оптимізації діяльності медичних закладів досліджують В.О. Лирчиков та О.Г. Байбуз [10]. Питання цифрових компетентностей працівників сфери охорони здоров'я є предметом дослідження Н.М. Гаврилюк та співавторів [11]. Отже, ми бачимо, що вітчизняна наука охоплює практично усі напрями ЦТОЗ, при чому вони мають такий рівень системності та обґрунтованості, що можна говорити про значне (але тематично розпорошене) науково-теоретичне обґрунтування складових елементів цифровізації галузі. В той же час, у більшості праць вектором усе ж таки є аспекти впровадження цифрових інструментів, тоді як питання саме публічної політики, як узагальнюючого компонента – розглядається фрагментарно.

Окремою групою слід виділити праці, що досліджують питання управління процесами цифровізації в умовах воєнного стану. І. Скляр доводить, що цифровізація стала одним із інструментів подолання кризи в соціальній та економічній сферах,

спричиненої повномасштабним вторгненням [12]. В.І. Орлик досліджує цифровізацію медичного забезпечення Збройних Сил України як інструмент удосконалення державної політики у сфері охорони здоров'я [13]. Як необхідний інструмент оптимізації управління медичною галуззю та підвищення якості медичного обслуговування розглядає єдиний медичний інформаційний простір Н. Діденко [14]. Вважаємо, що саме воєнний аспект є головною ознакою, що принципово відрізняє публічну політику ЦТОЗ України від інших держав, адже в таких умовах не може йтися про стабільність та передбачуваність функціонування медичної системи..

Аналіз досліджень авторів, що вивчають міжнародний досвід публічного управління ЦТОЗ дає підстави стверджувати про неможливість механічного перенесення якоїсь конкретної моделі на українську медичну систему. Так, К. Пилипенко та Н. Бабко обґрунтовують доцільність використання міжнародного досвіду для вдосконалення державної політики у сфері охорони здоров'я України, але в той же час наголошують, що цифрова інфраструктура нашої держави вже має ознаки сформованості [15]. Ю.Л. Мохова, досліджуючи міжнародний досвід впровадження електронних медичних послуг, доходить висновку, що у кожній країні рівень розвитку відображає різні національні або регіональні політичні та регуляторні пріоритети [16]. Ці та інші дослідження свідчать в першу чергу про те, що в умовах сьогодення найбільш оптимальним напрямом вдосконалення моделі публічного управління є гібридна модель, яка поєднує у собі унікальні вітчизняні напрацювання та найкращі міжнародні практики публічного управління ЦТОЗ.

Як ми вже наголошували, майже всі аспекти формування та розвитку публічного управління цифровізацією сфери охорони здоров'я мають суттєву науково-теоретичну розробку та обґрунтування. В той же час, поза увагою науковців залишається дослідження питання побудови комплексної моделі управління цифровою трансформацією галузі, визначення її основних компонентів та механізмів, особливо в умовах повоєнного відновлення та вектору євроінтеграції країни.

Виклад основного матеріалу. В наш час перевагами електронних ресурсів у сфері охорони здоров'я користується переважна більшість громадян. Різноманітні цифрові сервіси забезпечують розширення та вдосконалення процесу отримання медичної допомоги. Онлайн-сервіси запису до лікаря, телемедичні ресурси, моніторинг здоров'я за допомогою інтернет речей, цифрові платформи діагностичних лабораторій, цифрові застосунки для замовлення ліків – ці цифрові рішення є одними з найуживаніших населенням. В той же час, більшість з цих цифрових інструментів розробляються безпосередньо медичними інформаційними системами (МІС), внаслідок чого, цілий сегмент електронних сервісів залишається поза увагою держави. В свою чергу, базові медичні дані (електронні рецепти, картки направлення), що підпадають під державне регулювання, мають вплив переважно за ознаками забезпечення приватності, збереження конфіденційності даних та забезпечення медичної таємниці. Тому виникає питання – а чи не містить в собі наявність великої кількості додатків, МІС, кабінетів пацієнтів ознак хаотичності ринку ? Адже велика кількість дійсно корисних цифрових інструментів зовсім не означає існування цілісної державної політики їх упровадження.

Глобальною проблемою функціонування електронних систем охорони здоров'я, на думку A. Nayak є розрізненість систем та фрагментованість цифрових середовищ в яких накопичуються медичні дані. На думку авторки, системи залишаються розрізненими. Інформація заблокована в ізоляційних системах. Картки пацієнтів розкидані по електронних медичних картах, спеціалізованих платформах, системах візуалізації, платіжних додатках, порталах та сторонніх інструментах, які не були створені для безперебійної взаємодії [17]. Розвиваючи тези авторки, зазначаємо, що для державного управління процесами ЦТОЗ важливим є не стільки фіксація впроваджених цифрових інструментів, а в більшій мірі наявність взаємопов'язаності між собою та запровадження на основі єдиної моделі розвитку, кінцева мета якої -перехід від впровадження окремих цифрових сервісів до створення керованої цифрової медичної екосистеми.

Проблематика фрагментарності цифрових трансформацій існує в публічному управління ЦТОЗ багатьох країн. Так, L. West та співавтори у своєму дослідженні доходять висновку, що володіння медичними даними було визнано складною сферою цифрової охорони здоров'я, де дані належать, зберігаються та управляються різними приватними або державними організаціями в різних юрисдикціях. Таке фрагментоване управління контрастує зі зростаючим акцентом на правах пацієнтів володіти власними медичними даними, що додає ще більшої складності [18]. N. Spicer та співавтори визначають фрагментацію як постійну

рису глобального ландшафту охорони здоров'я, яка підриває ефективність програм охорони здоров'я та загрожує досягненню Цілей сталого розвитку, пов'язаних зі здоров'ям [19]. K. Chuma у своїй праці наголошує, що фрагментація перешкоджає ефективному наданню медичних послуг та призводить до обмеженого доступу до інтегрованих медичних даних для всіх постачальників медичних послуг [20].

Вітчизняні автори також визначають фрагментарність як одну з суттєвих перешкод для управління процесами ЦТОЗ. Як сучасну тенденцію перехід від фрагментарного впровадження окремих цифрових сервісів до формування цілісної системи публічного управління цифровою трансформацією охорони здоров'я визначає М. Опанасюк [21]. Фрагментарність впровадження цифрових рішень визначають як суттєву проблему діяльності органів публічної влади С. Н. Ганущин та М.О. Стасюк [22].

Проблема фрагментарності цифрових трансформацій визнається не тільки на науковому рівні, а й на рівні державної політики. Кабінетом Міністрів України на цей час розроблено та перебуває на етапі громадського обговорення проєкт Концепції цифрової трансформації України до 2030 року [4]. Як ми вже звертали увагу, саме фрагментарність впровадження цифрових реформ, відсутність цілісної моделі їх управління, зокрема щодо планування, координації, моніторингу та фінансування, називаються авторами як одна з ключових проблем. Слід підкреслити, що саме у галузі охорони здоров'я така проблема набуває особливого значення, адже вона напряму пов'язана із надчутливими аспектами медичних даних, звернень пацієнтів за допомогою, оплати за надані медичні послуги, та, в підсумку – реалізації конституційного права на доступну та якісну медичну допомогу. Зважаючи на це, враховуючи, що забезпечення реалізації цього права забезпечуються в першу чергу шляхом реалізації державними інституціями своїх управлінських функцій, приходимо до висновку, що, проблема фрагментації цифрових трансформацій у сфері охорони здоров'я, в першу чергу є проблемою управлінською, а не технологічною. І вирішення цієї проблеми вбачається перш за все, у формуванні єдиної логіки побудови, інтеграції та координації цифрової політики в сфері охорони здоров'я.

Якщо необхідність побудови єдиної моделі публічного управління ЦТОЗ не викликає сумнівів, то наступним питанням, на яке необхідно надати відповідь буде – на якій основі будувати цю модель, що взяти за базис цієї моделі. На наше глибоке переконання такою «цеглинкою» є медичні дані. Слід погодитись із думкою О.А. Музики-Стефанчук та співавторів, що саме дані є ключовим ресурсом цифрової економіки, вони генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем [23]. Опосередковано підтверджують таку думку і представники Мінцифри, за оцінкою яких в країні сьогодні функціонує понад 120 сервісів, які базуються на відкритих даних. Щомісяця ними користуються близько 14 мільйонів українців, що свідчить про масштабне проникнення цифрових рішень у різні сфери життя суспільства. Як елемент державною політики розвиток відкритих даних є частиною ширшої стратегії цифрової трансформації України, яка передбачає поступовий перехід до більш прозорої, ефективної та технологічної моделі державного управління [24]. Вважаємо, що саме медичні дані, які формуються у цифрових медичних платформах та додатках повинні, бути основою для планування, контролю та прийняття управлінських рішень у сфері охорони здоров'я. В той же час, за відсутності єдиної моделі управління data governance дані, як і самі цифрові інструменти ризикують залишитися розпорошеним інформаційним масивом.

ЦТОЗ має багатосуб'єктну природу, що само по собі обумовлює неможливість управління процесами цифровізації якимось одним органом. Дійсно, МОЗ, НСЗУ, Мінцифри, адміністратор ЕСОЗ, органи місцевого самоврядування, медичні заклади, медичні інформаційні системи, медичні працівники – не завжди об'єднані єдиною управлінською логікою, кожен має свої цифрові інструменти, свої функції, повноваження та компетенції. Зокрема, МОЗ формує державну політику цифрових трансформацій галузі, НСЗУ використовує дані для механізмів фінансування та аналітики, Мінцифри відповідає за загальну цифрову політику, адміністратор ЕСОЗ забезпечує технічне функціонування, МІС створюють значну частину цифрового середовища для користувачів, місцева влада та медичні заклади забезпечують реалізацію політики цифровізації на місцях. В той же час, відсутність або неповна координація між суб'єктами обумовлює ризик розриву між політикою, технічною архітектурою, фінансуванням та місцевою спроможністю. У контексті цієї проблеми, у 2022 році при МОЗ було створено Офіс координації розвитку електронної охорони здоров'я, головним завданням якого є ефективна взаємодія

та управління розвитком ЦТОЗ [25]. Вважаємо, що вже сам факт створення Офісу вже підтверджує наявність проблеми координації у процесах ЦТОЗ.

ЦТОЗ в Україні розвивається в умовах воєнного стану та пов'язаних із ним кризових явищ: руйнування інфраструктури, міграції населення, втрати медичних кадрів тощо. Зазначене є окремою передумовою формування комплексної моделі ЦТОЗ, адже за таких умов цифрові інструменти повинні розглядатись не лише за суто технологічними критеріями, а за критеріями здатності забезпечення доступності медичної допомоги, збереження медичних даних, доступу пацієнта до інформації та координації дій між різними рівнями управління. Тому ми переконані, що українська модель ЦТОЗ не може бути побудована за принципом звичайної сервісної цифровізації. Вона обов'язково повинна містити ризик-орієнтований [26] та резільєнтний [27] компоненти, які здатні підтримувати функціонування цифрової медичної екосистеми в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Євроінтеграційний курс України виступає ще однією передумовою формування комплексної моделі ЦТОЗ. На цьому етапі мова повинна йти вже не стільки про наближення до стандартів ЄС, скільки про поступове узгодження української цифрової екосистеми з європейськими підходами до інтероперабельності, захисту персональних даних, кібербезпеки тощо. Це має принципове значення, адже розвиток ЕСОЗ, медичних інформаційних систем, пацієнтських сервісів не можуть відбуватися ізольовано від європейського контексту, як нормативного так і технологічного. З іншого боку, не може бути і повного копіювання європейських стандартів. Погоджуючись в цілому із позицією О.П. Рябченко та І.М. Ковача, що, для України, яка перебуває на шляху євроінтеграції, узгодження адміністративного законодавства із нормами ЄС у сфері eHealth є не лише правовою вимогою, а й елементом стратегічної безпеки держави [28], в той же час наголошуємо, що повинна формуватися така система, яка б враховувала і європейські вимоги до функціонування цифрових медичних екосистем і реалії сьогодення в Україні, про які ми вже казали в нашому дослідженні.

Наведений аналіз свідчить, що необхідність формування комплексної моделі розвитку публічного управління ЦТОЗ обумовлена не відсутністю цифрових інструментів (в цьому питанні в Україні все дуже позитивно), а недостатнім ступенем їх узгодженості та використання. На подальшому етапі розвитку ЦТОЗ повинна формуватися не як збільшення кількості електронних сервісів, а як розробка цілісної публічно-управлінської моделі, здатної забезпечити інтеграцію цифрових рішень у систему охорони здоров'я та підтримати її в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення.

Переходячи до безпосереднього описання такої комплексної моделі ЦТОЗ необхідно наголосити, що така модель в першу чергу повинна не відповідати на питання – які та скільки цифрових сервісів впроваджено, вона повинна чітко повідомляти, хто керує конкретним процесом цифровізації, які дані використовуються та яка мета таких дій. Іншою мовою, ЦТОЗ повинна виступати повноцінним об'єктом публічної політики, звісно за наявності чітко визначених цілей, суб'єктів, відповідальності та механізмів коригування. В такому випадку таку модель доцільно буде розглядати через декілька взаємопов'язаних компонентів.

Одним з головних таких компонентів, якій, в принципі задає напрям усій моделі, є стратегічний компонент. Це фундамент, без розкриття якого, без уявлення, навіщо взагалі відбувається цифровізація медичної галузі – уся робота залишиться лише набором дорогих цифрових сервісів. Саме стратегічний компонент пов'язує ЦТОЗ із державними пріоритетами серед яких реформи медичної сфери, післявоєнне відновлення, євроінтеграційні процеси, а також нагальна потрібність приймати управлінські рішення на основі баз даних. Саме в цьому контексті потрібно мати чітку відповідь на питання – для чого все це ? Для того, щоб пацієнт мав можливість скоріше рецепт, або для того, щоб система в цілому стала керованою, доступнішою та стійкою до зовнішніх кризових явищ. Без цього компонента ЦТОЗ залишиться цифровим технічним проєктом. З ним, стане повноцінною публічною політикою.

Ще одним компонентом слід виділити інституційний компонент. ЦТОЗ, це не дії одного суб'єкта, не технічні процесі на одній цифровій платформі. Ми вже описали ту кількість учасників цифрових трансформацій в галузі та їх основні компетенції. МОЗ, НСЗУ, Мінцифри, ЕСОЗ та інші – без чіткої координації між ними, виникне неприваблива картина, коли центральна система фактично функціоную, але практична реалізація на місцях відбувається погано та неефективно, що, в першу чергу призводить до порушень прав пацієнтів. Тому такий компонент в першу чергу механізм узгодження зусиль та відповідальності а не питання «хто що робить».

Переконані, що ЦТОЗ повинна виступати ресурсом доказового публічного управління. В той же час, базою цього повинні виступати

медичні дані. Тому наступний компонент моделі, це data governance компонент. Якщо стратегія – це напрямок, інституції – розподіл відповідальності, то дані – це серце і кров усієї системи, без яких ЦТОЗ взагалі не має жодного сенсу. Великі масиви електронних медичних записів, це вже є нашою реальністю, але самі по собі цінності вони не мають. Лише за умови правильної обробки та використання вони стануть цінністю. Саме тому, data governance компонент повинен відповідати на кілька важливих питань: хто збирає дані, хто їх зберігає, хто має до них доступ тощо. Відсутність сильного data governance призведе до ситуації, коли даних багато, а користі від них – ні. Або ще гірше, коли дані є, але вони містяться в різних системах, поганої якості, або просто – використовуються формально. Тому саме цей компонент перетворює ЦТОЗ з набору цифрових елементів в інструмент публічного управління системою охорони здоров'я.

Наступним компонентом слід виділити нормативно-правовий. Законодавство з питань ЦТОЗ повинно виконувати і управлінську і організаційну функцію. Правове регулювання повинно охоплювати не тільки порядок функціонування ЕСОЗ, але і МІС, пацієнтські сервіси, вторинне використання даних тощо. Законодавство завжди допомагає уникати хаосу, у тому числі і в питаннях ЦТОЗ – задає рамки, стимулює розвиток, визначає відповідальність. Без сильного нормативно-правового базису, ЦТОЗ залишиться набором програм та баз даних.

ЦТОЗ неможлива без технологічної сумісності між ЕСОЗ, МІС, цифровими реєстрами та електронними базами даних. Адже інфраструктура, це не просто набора сервісів, програм та інструментів. Перш за все, це можливість всім цим частинам взаємодіяти між собою. Тому ще одним важливим компонентом виступає інфраструктурний компонент. Можна мати найкращу в світі ЕСОЗ, найсучасніші мобільні додатки та медичні системи в лікарнях. Але, якщо між ними немає належного обміну інформацією, це лише купа цифрових островків з медичними даними. Тому, цей компонент стосується не техніки, він стосується інтероперабельності – здатності різних систем розуміти одна одну, обмінюватися даними та робити це безпечно. В даному випадку, важливим є не тільки факт наявності в лікарні інтернету, але й визначення, а чи працюють усі системи за єдиними стандартами, чи є можливість безпечно передавати інформацію від приватної лікарні до державного закладу, чи є резервні рішення на випадок кібератак.

Ми живемо в реальності, коли щоденною практикою стали війна, блекаути, міграція населення, руйнування медичної інфраструктури. Якщо цифрова система охорони здоров'я не готова, то, в самий критичний момент вона просто перестане функціонувати. Відповідно, саме *ризик-резильєнтний компонент* означає, що ЦТОЗ будується не тільки для мирного часу. Модель має передбачати резервування даних, кризові протоколи роботи, архівування даних тощо. Резильєнтність ЦТОЗ передбачає не тільки можливість витримати удар, але і можливість швидко адаптуватися після нього: відновити доступ пацієнтів, зберегти історію лікування, продовжити фінансування закладу тощо.

Компонент місцевої спроможності обумовлює необхідність ЦТОЗ врахувати обов'язкову цифрову нерівність громад та закладів охорони здоров'я. Незважаючи на те, що стратегія розвитку ЦТОЗ формується центральною владою, її практичне втілення здійснюється на місцях. І тут часто виникає проблема розриву, адже можна прийняти найсучасніші стандарти, сформувати потужну центральну цифрову систему, але, якщо конкретні громада чи медичний заклад не мають достатньої кількості підготовлених фахівців, відповідного обладнання та фінансування – така цифровізація залишиться лише на папері [29]. В даному випадку для врахування реальної різниці між суб'єктами (велике місто, маленьке село, деокупована територія, прифронтова громада) – застосовується компонент місцевої спроможності. Маємо на увазі, що, потрібно створити механізми підтримки слабших: фінансову, технічну, підготовку персоналу, розробку варіантів роботи інфраструктури в поганих умовах. В іншому випадку, виникне ситуація, коли великі міста рапортують про велику кількість підключених закладів, а в сільській лікарні лікар вимушений працювати із паперовими носіями.

Жодна система не буде працювати, якщо люди не готові нею користуватися. Навіть при наявності самої досконалої ЕСОЗ – якщо лікар не готовий, побоюється або не вміє вносити правильно медичні дані. Тому наступний, кадрово-компетентнісний компонент визначає формування нової культури роботи: розуміння користувача, навіщо потрібні цифрові медичні дані, як вони повинні бути захищені та яка відповідальність за рішення, які приймаються на основі таких даних. Тут ми повинні вести мову про цифрову грамотність лікарів [30], про вміння керівників закладів аналізувати цифрову інформацію, а також фахівців на місцевому рівні використовувати ці дані для планування.

На сучасному етапі цифрової трансформації вже не є головним просто запустити сервіс. Це є постійним живим процесом, коли система сьогодні працює добре а вже завтра, внаслідок впливу кризових явищ (безпекова ситуація, руйнування інфраструктури, відтік лікарів) – почне давати збій. В таких умовах без механізму постійного оцінювання системи працювати дуже важко. Тому, саме оцінюваний компонент передбачає постійний моніторинг системи за різними показниками: наскільки реально використовуються цифрові інструменти, як змінюються управлінські рішення, яка динаміка навантаження на лікарів тощо. Перш за все це індикатори, аналітичні панелі, опитування лікарів. Підтримуємо думку Д.Д. Дячук та співавторів, що системне поліпшення якості медичної допомоги на практиці може досягатись через релевантність обчислюваних в електронній системі охорони здоров'я показників з доказовими положеннями національних клінічних настанов та вимогами галузевих стандартів у сфері охорони здоров'я [31].

Підкреслюємо, що запропоновані компоненти не є ізольованими елементами. Вони повинні розглядатисф як взаємопов'язані складові єдиної комплексної моделі розвитку публічної політики ЦТОЗ.

Наведені компоненти не вичерпують усіх можливих напрямів розвитку ЦТОЗ, але формують базову архітектуру комплексної моделі публічної

Таблиця1

Компоненти комплексної моделі розвитку публічної політики ЦТОЗ в Україні

Компонент моделі	Зміст компонента	Управлінське призначення	Ризик за відсутності компонента
Стратегічний компонент	Визначення мети, пріоритетів, і напрямів розвитку	Перетворює ЦТОЗ із набору сервісів на цілеспрямовану державну політику	Розвиток відбувається хаотично, немає чіткої відповіді, для чого саме впроваджуються цифрові рішення
Інституційний компонент	Розподіл ролей між МОЗ, НСЗУ, ЕСОЗ та іншими суб'єктами	Забезпечення координації та визначення відповідальності учасників цифрової медичної екосистеми	Виникає розрив між державною політикою, цифровою архітектурою та реалізацією цифрових рішень на місцях
Data governance компонент	Управління медичними даними: їх збирання, захист, якість та використання	Перетворює медичні дані на ресурс доказового публічного управління	Дані накопичуються у великих обсягах, але залишаються розпорошеними
Нормативно-правовий компонент	Правове регулювання ЕСОЗ, МІС, персональних даних, відповідальності суб'єктів	Встановлює правила, гарантії та відповідальність у цифровій медичній екосистемі	Цифровізація набуває ознак правової невизначеності, що несе загрозу для пацієнтів
Інфраструктурний компонент	ЕСОЗ, МІС, цифрові реєстри, аналітичні панелі	Забезпечує сумісність цифрових систем і безпечний обмін цифровою інформацією	Формуються «цифрові острови», у яких дані існують окремо
Ризик-резильєнтний компонент	Урахування воєнного стану, кібератак, руйнування інфраструктури, міграції населення та післявоєнного відновлення	Підтримує стійкість ЦТОЗ у кризових умовах	Цифрова система може втратити працездатність у період найбільшої потреби в доступі до неї
Компонент місцевої спроможності	Урахування різного рівні ресурсів громад, медичних закладів, прифронтових, деокупованих міських та сільських	Забезпечує реалістичне впровадження цифрової політики на місцях	Посилюється цифрова нерівність між громадами
Кадрово-компетентнісний компонент	Цифрова грамотність лікарів, пацієнтів, управлінців	Формує здатність користувачів правильно працювати з цифровими інструментами та медичними даними	Цифрові сервіси використовуються неповно, неякісно, із помилками
Оцінювальний компонент	Критерії, індикатори, моніторинг, аудит	Забезпечує постійне вдосконалення політики на основі даних і результатів	Держава не отримує об'єктивного уявлення про реальний вплив цифрових сервісів на систему охорони здоров'я.

політики у цій сфері, а в свою чергу поєднання таких компонентів дозволяє розглядати ЦТОЗ не як набір цифрових сервісів, а як повноцінний об'єкт публічної політики.

Висновки. Цифрова трансформація охорони здоров'я вже не може розглядатися лише як процес. Впровадження окремих цифрових сервісів, її зміст поступово переміщується у площину публічної політики, у межах якої усі елементи ЦТОЗ повинні функціонувати як взаємопов'язана система.

Ключовою проблемою подальшого розвитку ЦТОЗ є не відсутність цифрових інструментів, а недостатня узгодженість їхнього впровадження, інтеграції та управлінського використання. Фрагментарність цифрових рішень у сфері охорони здоров'я має передусім управлінський характер, оскільки впливає на якість медичних даних, фінансування та доступність медичної допомоги.

Базовим елементом комплексної моделі ЦТОЗ мають бути медичні дані. Саме вони створюють основу для доказового публічного управління, планування ресурсів, виявлення територіальних диспропорцій тощо. Разом із тим, управлінська цінність медичних даних можлива лише за умови належної якості, інтероперабельності та чіткої моделі data governance.

Українська модель ЦТОЗ повинна розвиватися як адаптивна, ризик-орієнтована, резильєнтна та європейсько сумісна. Вона повинна враховувати умови воєнного стану, потреби післявоєнного відновлення, нерівномірну цифрову спроможність територіальних громад, необхідність захисту медичних даних, кібербезпеку та поступове узгодження з європейськими підходами до цифрового здоров'я. Саме така модель здатна забезпечити перехід від сервісної цифровізації до цілісної публічної політики ЦТОЗ.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому розробленні механізмів реалізації запропонованої комплексної моделі розвитку публічної політики ЦТОЗ. Окремої уваги потребує деталізація її структурних компонентів.

Список літератури:

1. Руденко Р.І. Цифрова трансформація охорони здоров'я України в 2025 році: вплив на якість життя. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського.* Серія: Публічне управління та адміністрування. 2026. Том 37 (76) № 1. С. 150–155. DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.1/21
2. Руденко Р.І. Міністерство охорони здоров'я України як суб'єкт формування та реалізації державної політики цифрової трансформації охорони здоров'я. *Держава та регіони.* Серія: Публічне управління і адміністрування, 2026 р., № 1. С. 85–93. DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2026.1.12
3. Цифрова трансформація охорони здоров'я: підсумки 2025 року. URL: https://moz.gov.ua/uk/cifrova-transformaciya-ohoroni-zdorov-ya-pidsumki-2025-roku (дата звернення 08.05.2026)
4. Повідомлення про оприлюднення проекту розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції цифрової трансформації України (Цифровий порядок денний) на період до 2030 року». URL: https://thedigital.gov.ua/documents/legislation/povidomlennia-pro-opryliudnennia-proektu-rozporiadzennia-kabinetu-ministriv-ukrayiny-pro-skhvalennia-kontseptsiyi-tsyfrovoyi-transformatsiyi-ukrayiny-tsyfrovyy-poriadok-dennyy-na-period-do-2030-roku (дата звернення 08.05.2026).
5. Туз О. Механізми державного впливу на цифрову модернізацію підприємницького сектора в умовах цифрової економіки. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2025, № 2. С. 397–403. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-63
6. Європейський досвід цифрової трансформації охорони здоров'я. URL: https://moz.gov.ua/uk/news/yevropejskij-dosvid-cifrovoyi-transformaciyi-ohoroni-zdorov-ya (дата звернення 08.05.2026)
7. Головчук Ю.О., Вергелес К.М., Назарчук О.А. Інновації в електронній охороні здоров'я як складова менеджменту в Україні. *Інвестиції: практика та досвід.* 2025. № 2. С. 61–69. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.2.61
8. Пархоменко-Куцевіл, О. (2024). СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЕЛЕКТРОННОЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*, (9), 134–141. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-134-141
9. Булеца С. Телемедицина: переваги та недоліки в правовому полі. *Право України*. 2020. № 3. С. 49–60. DOI: 10.33498/louu-2020-03-049
10. Лирчиков В.О., Байбуз О.Г. Огляд сучасних медичних інформаційних систем. *Актуальні проблеми автоматизації та інформаційних технологій*. 2021. Том 25. С. 103–107. DOI: 10.15421/432111
11. Гаврилюк Н. М., Козак О. А., Волков Р. К., Даньчак С. В., Прокопчук О. В. Цифрова грамотність студентів-медиків як складова професійної підготовки в контексті цифровізації охорони здоров'я. *Академічні візії,* 2026. № 55. https://doi.org/10.66556/2786-586X.53.gavryliuk-n

12. Скляр І. Особливості розвитку цифрового врядування в умовах воєнного стану. *Аспекти публічного управління,* 2024. № 12(4), С. 59–66. https://doi.org/10.15421/152449

13. Орлик В.І. Цифровізація медичного забезпечення збройних сил України як інструмент удосконалення державної політики. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування,* 2026 р., № 1. С. 52–58. DOI https://doi.org/10.32782/1813-3401.2026.1.7

14. Діденко Н. Г. Трансформація національної системи охорони здоров'я під час війни й повоєнного відновлення / Ніна Діденко // Public policy, governance and communications in the EU members states and countries kandidats : post-conference monograph / [V. Burksiene та ін. ; ген. вид. Г. Рябцева, В. Тертичка] ; Національний університет «Києво-Могилянська академія» [та ін.]. Київ : НаУКМА, 2023. С. 148–156.

15. Пилипенко К., Бабко Н. Міжнародний досвід регулювання інноваційного розвитку охорони здоров'я. *Грааль науки.* 2026. № (67), 208–217. https://doi.org/10.36074/grail-of-science.01.05.2026.022

16. Мохова Ю. Л., Токаренко В. Л. Європейський досвід використання електронних послуг у сфері охорони здоров'я. *Право та державне управління.* 2020. № 2. С. 188–195. DOI https://doi.org/10.32840/pdu.2020.2.29

17. Nayak A. Why AI Alone Cannot Solve Healthcare's Data Fragmentation Problem. Daily News. 2026. URL: https://lifesciencedaily.news/why-ai-alone-cannot-solve-healthcares-data-fragmentation-problem/ (дата звернення 08.05.2026)

18. West L, Mitchell D, Faulkner SD, Bauer B, Brooke N, Priest E Digital Health Technologies: Learnings and Perspectives From a Patient Engagement Stakeholder Expectations Matrix Study *J Med Internet Res* 2025;27:e81463 doi: 10.2196/81463

19. Spicer N, Agyepong I, Ottersen T, Jahn A, Ooms G. 'It's far too complicated': why fragmentation persists in global health. *Global Health*. 2020 Jul 9;16(1):60. doi: 10.1186/s12992-020-00592-1.

20. K. Chuma. P. Sibiya. Digital Health Ecosystem Framework to Address Fragmentation of the Health System in South Africa. *Africa Journal of Nursing and Midwifery* 2022. № 24(2). DOI:10.25159/2520-5293/11547

21. Опанасюк, М. Світові тенденції цифрової трансформації системи охорони здоров'я як об'єкта публічного управління. *Економіка, управління та адміністрування.* 2026. № 1. С. 212–222. https://doi.org/10.26642/ema-2026-1(115)-212-222

22. Ганущин С.Н., Стасюк М.О. Сутність та еволюція цифрової трансформації органів публічної влади як інструменту змінення національної безпеки України. *Державне управління удосконалення та розвитку.* 2026. № 5. https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.5.20

23. Музика-Стефанчук О.А., Стефанчук М.О., Якимчук Н.Я. Система охорони здоров'я в умовах цифровізації та реформування фінансування. Система охорони здоров'я в умовах цифровізації та реформування фінансування. *Аналітично-порівняльне правознавство.* 2023. № 5. С. 359–365. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.05.64

24. Мінцифри: в Україні працює 120 сервісів на основі відкритих даних, якими користуються 14 млн людей щомісяця. URL: https://daycom.com.ua/news/mincifri-v-ukrayini-praciuje-120-servisiv-na-osnovi-vidkritix-danix-iakimi-koristuiutsia-14-mln-liudei-shhomisiacia (дата звернення 09.05.2026)

25. Про утворення Офісу координації розвитку електронної охорони здоров'я: Наказ МОЗ Україні від 06.12.2022 № 2204. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v2204282-22/card2#Card

26. Глинська Н.В., Рєпіна Ю.С. Ризик-орієнтований підхід як методологічна основа цифровізації кримінального провадження в Україні: до презентації результатів дослідження (частина 1. типологізація ризиків). *Питання боротьби із злочинністю.* 2024. № 48. С. 48–60. DOI: 10.31359/2079-6242-2024-48-48

27. Августин Р. Resilience-governance як інструмент стійкості публічного управління у сфері національної безпеки України. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences.* 2025, № 4. С. 30–38. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-344-4-4

28. Рябченко О., Ковач І. Європейські стандарти у сфері електронної охорони здоров'я: проблеми імплементації в адміністративне законодавство України. *Молодий вчений*, 2025. № 6 (137). https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-6-137-16

29. Квітка С., Шебанов В. Цифровізація системи охорони здоров'я в сільських територіальних громадах України: інтегрований підхід. *Аспекти публічного управління.* 2025. № 2. С. 75–83. DOI: https://doi.org/10.15421/152522

30. Гаврилюк Н. М., Козак О. А., Волков Р. К., Даньчак С. В., Прокопчук О. В. Цифрова грамотність студентів-медиків як складова професійної підготовки в контексті цифровізації охорони здоров'я. *Академічні візії,* 2026. № 55. https://doi.org/10.66556/2786-586X.53.gavryliuk-n

31. Дячук Д., Ліщишина О. М., Зюков О., Гандзюк В. А. Індикатори якості в системах охорони здоров'я: в фокусі національних ресурсів результати, процеси та продуктивність. *Клінічна та профілактична медицина*, 2022. №1. С. 90–101. https://doi.org/10.31612/2616-4868.1(19).2022.11

Rudenko R. I. CONCEPTUAL MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF PUBLIC POLICY ON THE DIGITAL TRANSFORMATION OF HEALTHCARE IN UKRAINE

The introduction substantiates the relevance of developing a comprehensive model for the advancement of public policy in the digital transformation of healthcare in Ukraine. It is shown that the existence of the electronic healthcare system, electronic prescriptions, referrals, medical conclusions, medical information systems and patient-oriented digital services does not in itself ensure the integrity of public administration of digital processes in healthcare. Special attention is paid to the problem of fragmentation of digital reforms, medical data governance, institutional coordination, wartime challenges and the European integration context of digital healthcare transformation.

The aim of the article is to provide a theoretical justification for a comprehensive model of public policy development in the digital transformation of healthcare in Ukraine, to identify its main prerequisites, structural components and significance for post-war recovery and European integration.

The research methods include the systemic, institutional, structural-functional and comparative-analytical methods, the method of public policy analysis, the method of conceptual modelling, as well as methods of analysis, synthesis and generalization. Their application made it possible to consider the digital transformation of healthcare not as a set of separate electronic services, but as a complex object of public administration.

The results of the study substantiate that the key problem in the development of digital healthcare transformation is not the absence of digital tools, but the insufficient coordination of their implementation, integration and administrative use. It is determined that medical data should serve as the basic element of the comprehensive model, since, under the condition of proper data governance, they can become a resource for evidence-based public administration. The article proposes the structure of a comprehensive model that includes strategic, institutional, data governance, regulatory and legal, infrastructural and interoperable, risk-resilient, local capacity, personnel-competence, and evaluation-corrective components.

The conclusions prove that the digital transformation of healthcare in Ukraine should develop not as a simple expansion of the number of electronic services, but as an integrated public administration model. Such a model should ensure coordination among actors, effective use of medical data, legal certainty, interoperability, cyber resilience, consideration of local capacity and continuous evaluation of results. It is substantiated that, for Ukraine, this model should be adaptive, risk-oriented, resilient and compatible with European approaches to digital health.

Keywords: *digital transformation of healthcare, public policy, electronic healthcare system, medical data, data governance, interoperability, resilience, European integration, post-war recovery.*

Дата першого надходження статті до видання: 27.08.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 10.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 351.77:614.3/.4:616.9
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/17

Пушкар О. А.
https://orcid.org/0009-0007-9966-9693
Класичний приватний університет

ПЕРЕГЛЯД СТРАТЕГІЧНИХ ПІДХОДІВ І РЕГУЛЯЦІЙ ДО АДМІНІСТРУВАННЯ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ СТІЙКОСТІ ДО ЕПІДЕМІЧНИХ ВИКЛИКІВ

Стаття присвячена теоретико-методологічному обґрунтуванню пріоритетних напрямів трансформації стратегічних підходів до адміністрування системи громадського здоров'я України для підвищення її стійкості до епідемічних викликів. Актуальність дослідження зумовлена об'єктивною необхідністю кардинальної модернізації державних механізмів захисту населення від біологічних та епідемічних загроз, що є фундаментальним елементом системи національної безпеки. В умовах триваючих воєнних дій та подолання наслідків масштабних криз традиційні адміністративні моделі демонструють недостатню гнучкість, що вимагає розробки нових теоретико-методологічних та практичних підходів до антикризового менеджменту в медичній галузі. Науковий аналіз спрямовано на вивчення інституційних трансформацій, які відбуваються під впливом децентралізації влади та інтеграції України до європейського правового простору.

В статті ідентифіковано головні історичні передумови та чинники реформування галузі, починаючи від підписання Угоди про асоціацію з ЄС та старту реформи фінансування охорони здоров'я до проявів глобальної пандемії COVID-19. На основі системного підходу проаналізовано норми профільного Закону України «Про систему громадського здоров'я» та положення Урядової Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року у розрізі її ключових напрямів та оперативних цілей. Особливу увагу приділено детермінантам забезпечення інституційної та професійної автономії ДУ «Центр громадського здоров'я МОЗ України» та мережі регіональних центрів контролю та профілактики хвороб під час децентралізації влади. Обґрунтовано адміністративну доцільність імплементації міжнародної стратегії «Здоров'я в усіх політиках» та міждисциплінарного підходу «Єдине здоров'я» як інструментів міжсекторальної взаємодії та подолання управлінської фрагментації на рівні територіальних громад. Наголошено на пріоритетності цифровізації епідеміологічного нагляду, автоматизації збору аналітичних даних та подолання внутрішнього бюрократичного опору для збереження та якісного відтворення людського капіталу в період післявоєнного відновлення держави.

Ключові слова: *публічне управління, система громадського здоров'я, епідеміологічний нагляд, міжсекторальна координація, моніторинг, епідемічні загрози, надзвичайні ситуації у сфері громадського здоров'я, «Здоров'я в усіх політиках», «Єдине здоров'я», національна безпека*

Постановка проблеми. Глобальні кризові явища останніх років, зокрема пандемія COVID-19, а також безпрецедентні виклики, спричинені повномасштабною воєнною агресією проти України, докорінно змінили вимоги до національної безпеки, невіддільним елементом якої є біобезпека та охорона здоров'я. Знищення медичної інфраструктури, масове переміщення населення, ризики спалахів інфекційних хвороб та обмеженість ресурсів висувають критичні вимоги до стійкості системи охорони здоров'я. У цих умовах традиційні моделі управління демонструють недостатню гнучкість, що зумовлює гостру потребу в перегляді стратегічних підходів до адміністрування системи громадського здоров'я України.

Ухвалення Закону України «Про систему громадського здоров'я» заклало фундамент для модернізації галузі відповідно до європейських стандартів. Проте практична імплементація цих норм, координаційних механізмів взаємодії між орга-

© Пушкар О. А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

нами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування і регіональними центрами контролю та профілактики хвороб щодо реалізації комплексу заходів у сфері громадського здоров'я, спрямованих на забезпечення захисту здоров'я населення в контексті подолання біологічних ризиків і епідемічних загроз, потребує ґрунтовного наукового аналізу та оптимізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику досліджували такі науковці як А. Берзіна, В. Білак-Лук'янчук, В. Будзин, М. Дейкун, Є. Кувшинова, В. Лопіт, І. Миронюк, І. Рожкова, Л. Савчук, Г. Слабкий та інші. Водночас, попри наявність значного наукового доробку, специфіка адміністрування системи громадського здоров'я в умовах криз залишається недостатньо вивченою і потребує додаткових досліджень.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування пріоритетних напрямів трансформації стратегічних підходів до адміністрування системи громадського здоров'я України для підвищення її стійкості до епідемічних викликів.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні тема громадського здоров'я в Україні стала однією з найважливіших. На це вплинули чотири головні причини. Перший серйозний поштовх відбувся у 2014 році, коли Україна підписала Угоду про асоціацію з Європейським Союзом. Наша держава взяла на себе обов'язок оновити закони та привести їх до європейських стандартів якості, і значна частина цих змін стосувалася саме епідемічної та біологічної безпеки. Другою причиною став старт масштабної медичної реформи у 2016 році. Україна почала відходити від радянської системи Семашка, яка фінансувала ліжка в лікарнях, а не реальну допомогу людям. Нова модель запровадила принцип «гроші йдуть за пацієнтом», а головним закупівельником медичних послуг в країні стала Національна служба здоров'я України.

Попри ці позитивні зміни, третім чинником, який гальмував розвиток галузі, була відсутність єдиного профільного закону. Держава намагалася керувати сферою через різні, часто застарілі закони. Така розпорошеність правил створювала плутанину та заважала побудувати чітку стратегію розвитку. Четвертою, найгострішою причиною стала пандемія COVID-19, яка розпочалася у 2020 році. Вона змінила всі плани та змусила державу терміново звернути увагу на профілактику та попередження інфекційних хвороб. Пандемія чітко показала, що старі адміністративні підходи не працюють, у країні немає надійної системи моніторингу та прогнозування ризиків, а захистити здоров'я нації можна лише через злагоджену роботу всіх міністерств і відомств разом. Тому, на нашу думку, варто погодитися з А. Б. Берзіною, що «громадським здоров'ям є система заходів, направлених на профілактику захворювань, фізичних та психологічних станів, збільшення тривалості та якості життя завдяки епідеміологічному нагляду за індикаторами здоров'я». У зв'язку з цим виникає потреба забезпечення «лідерства та ефективного функціонування системи громадського здоров'я у системі цивільного захисту» [1].

Сучасний етап реформування системи громадського здоров'я в Україні безпосередньо зосереджений на посиленні відповідних інститутів, кардинальному зміцненні систем епідеміологічного нагляду та розбудові комплексного моніторингу за небезпечними факторами середовища життєдіяльності. Нормативно-правовим фундаментом такого реформування виступає Закон України «Про систему громадського здоров'я» № 2573-IX, який визначає систему як «комплекс інструментів та заходів, що здійснюються суб'єктами системи громадського здоров'я та спрямовані на захист і зміцнення здоров'я населення, запобігання хворобам, покращення якості та збільшення тривалості життя, забезпечення санітарно-епідемічного благополуччя населення» [2]. Цей документ остаточно визначив «концентрацію зусиль навколо розвитку мережі регіональних центрів контролю та профілактики хвороб та посиленні експертної і координаційної ролі головної експертної установи у сфері громадського здоров'я» [3].

Наступним логічним кроком у розвитку цієї моделі стало затвердження розпорядженням Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року (далі – Стратегія – 2030), яка у межах Стратегічної цілі 2 задекларувала необхідність посилення міжсекторальної координації державної політики. Як зазначають І. С. Миронюк та Г. О. Слабкий, «роль і задачі системи громадського здоров'я, визначені Стратегією розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року, є стратегічними та комплексними. Їх впровадження в практичну охорону здоров'я дозволить забезпечити зменшення показників смертності та захворюваності, а також покращити функціонування й участь громадян, що приводить до покращення здоров'я та добробуту населення країни» [4]. Важливим наскрізним пріоритетом Стратегії – 2030 визнано «необхідність комплексного відновлення системи охорони здоров'я, компенсації та надолуження ресурсних

втрат, спричинених збройною агресією Російської Федерації, а також сприяння відбудові потенціалу країни в цілому шляхом розвитку та повернення людського капіталу» [3].

У цьому контексті Оперативна ціль 1 спрямована на «забезпечення професійної автономії, сталого розвитку та ефективної роботи суб'єктів, що провадять діяльність у сфері забезпечення охорони громадського здоров'я» [3]. У межах реалізації Стратегічної цілі 2, що передбачає посилення міжсекторальної координації державної політики із безпосереднім впливом на систему охорони здоров'я, критично важливого значення набуває Оперативна ціль 1, орієнтована на гарантування професійної автономії, сталого розвитку та операційної ефективності суб'єктів, які здійснюють діяльність у сфері громадського здоров'я. Практична реалізація цього напрямку дозволить модернізувати та зміцнити інституційний потенціал національних агенцій біобезпеки, забезпечуючи високий рівень суспільної довіри та спроможність системи активно реагувати на каскадні кризові виклики. Водночас актуалізується потреба в оптимізації міжвідомчої комунікації та гармонізації взаємодії управлінської вертикалі системи громадського здоров'я з центральними і місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, що повністю корелює з логікою триваючих процесів децентралізації. Головними практичними завданнями на цьому шляху визначено забезпечення всебічної організаційної, фінансової та кадрової стійкості ДУ «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України» як головної експертної установи на національному рівні, а також одночасне зміцнення ролі мережі регіональних центрів контролю та профілактики хвороб (ЦКПХ), які виступають провідними інституціями захисту здоров'я населення на регіональному та місцевому рівнях.

Концептуальне бачення розвитку системи охорони здоров'я, закладене ще у фіналізованому проєкті Стратегії від 23 лютого 2022 року, де зазначено 5 стратегічних напрямів подальшого розвитку галузі. В контексті забезпечення охорони громадського здоров'я визначено три стратегічні пріоритети, зокрема «забезпечено функціонування спроможної системи громадського здоров'я, спрямованої на збереження і зміцнення здоров'я населення, попередження хвороб, своєчасне виявлення викликів для здоров'я та реагування на них; створюються безпечні умови й середовище життєдіяльності, що сприяють збереженню та зміцненню здоров'я; забезпечено захист здоров'я населення шляхом попередження виникнення й раннього виявлення надзвичайних ситуацій та ефективного реагування на них» [5].

Це бачення трансформувалося в Оперативну ціль 3 Стратегії – 2030, яка спрямована на всебічний розвиток міжсекторального співробітництва для забезпечення консолідованого загальнодержавного підходу у вирішенні стратегічних питань охорони здоров'я. Практична реалізація цього напряму дозволить значно посилити організаційну спроможність системи, забезпечити раціональний і прозорий розподіл функцій та наявних ресурсів, повністю нівелювати ризики відомчої ізольованості, усунути управлінські прогалини, а також здійснювати безперервний моніторинг прогресу у виконанні планових завдань. Основними драйверами цих змін виступає невідкладне впровадження дієвого міжсекторального координаційного механізму та інтегрованої аналітичної платформи щодо пріоритетних проблем громадського здоров'я із чітким, прозорим алгоритмом взаємозв'язку та оперативної взаємодії між суб'єктами управління на національному, регіональному та місцевому рівнях. Адміністрування системи за таких умов трансформується через призму забезпечення міжсекторальної співпраці за фундаментальним принципом «здоров'я в усіх політиках», що вимагає спільного та узгодженого формування пріоритетів, єдиних для всіх владних інституцій, чиї рішення прямо чи опосередковано спричиняють вплив на здоров'я нації.

Як зазначає Є. Кувшинова, трансформація механізмів публічного управління системою громадського здоров'я України гостро потребує відходу від лінійних рішень на користь гнучкої взаємодії. Ключовим інструментом новітнього менеджменту виступає створення «єдиних координаційних механізмів та системної інтеграції громадського сектору в процеси прийняття управлінських рішень» [6]. В таких умовах адміністрування системи громадського здоров'я України повинне гуртуватися на забезпеченні міжсекторальної співпраці за принципом «здоров'я в усіх політиках» (Health in All Policies – HiAP), що, в свою чергу, потребує «запровадження механізму оцінки впливу чинного законодавства на здоров'я населення, а кожну, нову, законодавчу ініціативу слід проводити експертизу та аналіз впливу наслідків її реалізації на демографічну ситуацію, на стан громадського здоров'я та на відповідність стратегії "Здоров'я у всіх політиках"» [7].

Крім цього, як зазначено в операційному посібнику «Розробка та фінансування регіональних і місцевих програм громадського здоров'я», «інвестувати в збереження здоров'я значно результативніше та дешевше, ніж витрачати кошти на лікування» [8]. Тому, можна стверджувати, що глобальна мета реалізації Стратегії розвитку системи охорони здоров'я полягає в оптимізації механізмів готовності до біологічних загроз за універсальним принципом «Єдине здоров'я» (One Health).

Операційна стійкість системи в умовах сучасних викликів деталізується у межах Оперативної цілі 6 Стратегії – 2030, яка фокусується на посиленні спроможності та забезпеченні належного управління системою охорони здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій та глобальних загроз. Реалізація цієї цілі дасть змогу забезпечити надійний захист і збереження здоров'я населення шляхом запобігання, раннього виявлення, розроблення превентивних механізмів та підтримання в стані постійної готовності елементів ефективного реагування на надзвичайні ситуації у сфері громадського здоров'я. Це виступає базовою умовою для того, щоб запобігти транскордонному поширенню епідемічних загроз, які можуть становити ризики та небезпеку громадському здоров'ю, шляхом масштабної розбудови спроможності національної системи відповідно до вимог Міжнародних медико-санітарних правил.

Як наголошує В. Р. Будзин, новий тип управління повинен «відповідати вимогам сучасності та заснований на соціальних детермінантах здоров'я, справедливості та стійкості, досягненні глобальних та суспільних цілей» [9]. Це, своєю чергою, вимагає створення безперебійної та скоординованої взаємодії між структурами екстреної медичної допомоги, медицини катастроф та громадського здоров'я України.

Отже, державна політика у сфері громадського здоров'я та суспільного благополуччя має будуватися на засадах довгострокової стійкості, інновацій та мінімізації ризиків. Саме такий підхід дозволить ліквідувати відомчу ізольованість і забезпечити безперебійну координацію між системами екстреної медичної допомоги, медицини катастроф та громадського здоров'я в межах єдиної державної системи цивільного захисту України.

Висновки. Таким чином, беручи до уваги все вище наведене, можна дійти висновку, що еволюція вітчизняної моделі охорони здоров'я пройшла складний шлях від застарілої радянської системи Семашка до євроінтеграційної моделі. Тому сучасне адміністрування у даній сфері має базуватися на інноваційних засадах, де головними орієнтирами є збереження, відновлення та надолуження втрат людського капіталу в післявоєнний період. Успішна реалізація Оперативної цілі 1 Стратегії розвитку системи охорони здоров'я України до 2030 року вимагає дотримання принципу професійної та операційної автономії суб'єктів громадського здоров'я. Це забезпечує модернізацію інституційного потенціалу національних агенцій біобезпеки, ліквідує колізії та дублювання функцій вертикалі виконавчої влади в умовах децентралізації. Головним інструментом сталого розвитку на національному рівні визначено зміцнення фінансово-кадрової спроможності ДУ «Центр громадського здоров'я Міністерства охорони здоров'я України» як головної експертної інституції, що логічно підкріплюється розширенням операційних можливостей регіональних центрів контролю та профілактики хвороб.

Розгортання міжсекторального співробітництва в межах Оперативної цілі 3 Стратегії – 2030 є безальтернативним механізмом ліквідації управлінських прогалин та підвищення організаційної спроможності системи. Інтеграція міжнародного принципу «Здоров'я в усіх політиках» у практику державного управління дозволяє органам місцевого самоврядування ефективно впливати на соціальні та економічні детермінанти громадського здоров'я безпосередньо на місцях. Глобальним напрямом розвитку системи визнано перехід до моніторингу загроз за принципом «Єдине здоров'я», що консолідує в єдиному аналітичному полі медичні, екологічні та ветеринарні показники в контексті досягнення кращих результатів у сфері громадського здоров'я.

Забезпечення операційної стійкості системи громадського здоров'я в умовах надзвичайних ситуацій безпосередньо залежить від її інтеграції в єдину державну систему цивільного захисту. Сучасний воєнний стан вимагає повного технічного та лабораторного переоснащення епідеміологічної мережі за міжнародними стандартами біобезпеки. Гармонізація вітчизняного законодавства із вимогами acquis communautaire та злагодження механізмів медичного захисту дозволить усунути відомчу ізольованість, забезпечивши безперебійну координацію сил і засобів екстреної медичної допомоги, медицини катастроф та громадського здоров'я як невід'ємної складової національної безпеки України.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі доцільно зосередити на детальному вивченні фінансово-економічних інструментів стратегіч-

ної закупівлі послуг громадського здоров'я на рівні об'єднаних територіальних громад, а також на оптимізації математичних моделей штучного інтелекту для прогностичного цифрового нагляду за індикаторами здоров'я в умовах післявоєнного відновлення країни.

Список літератури:

1. Берзіна А. Б. До питання системи громадського здоров'я в Україні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету.* 2022. Випуск 69. С. 212–217. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2021.69.36.

2. Про систему громадського здоров'я: Закон від 06.09.2022 р. № 2573-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#top.

3. 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 р. № 34-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text.

4. Миронюк І. С., Слабкий Г. О., Білак-Лук'янчук В. Й., Лопіт В. В., Савчук Л. М., Рожкова І. В. Місце громадського здоров'я в Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року (частина 2). *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України.* 2024. № 2 (100). С. 55–63. DOI: https://doi.org/10.11603/1681-2786.2024.2.14788.

5. Проєкт 23 лютого 2022 року. Фіналізований та погоджений членами Міжсекторальної робочої групи з питань розробки «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року». URL: https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf.

6. Кувшинова Є. Трансформація механізмів публічного управління системою громадського здоров'я України в умовах криз: інституційна еволюція та міжсекторальна взаємодія. *Аспекти публічного управління.* 2026. № 2. С. 28–34. DOI: https://doi.org/10.15421/152603.

7. Дейкун М. Підходи до формування національної системи громадського здоров'я через стратегію «Здоров'я у всіх політиках». *Вісник Національного університету Чернігівський колегіум імені Т. Г. Шевченка.* 2025. № 31(187). С. 356–363. DOI: https://doi.org/10.58407/visnik.253158.

8. Операційний посібник «Розробка та фінансування регіональних і місцевих програм громадського здоров'я». URL: https://phc.org.ua/sites/default/files/users/user90/Manual_Development%20and%20funding%20of%20regional%20and%20local%20public%20health%20programs_print_210x297%2B3mm.pdf.

9. Будзин В. Р. Європейський досвід реалізації управлінських підходів у сучасній державній політиці громадського здоров'я та суспільного благополуччя. *Публічне управління та митне адміністрування.* 2023. № 1 (36). С. 18–22. DOI: https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.3.

Pushkar O. A. REVIEW OF STRATEGIC APPROACHES AND REGULATIONS FOR THE ADMINISTRATION OF UKRAINE'S PUBLIC HEALTH SYSTEM IN THE CONTEXT OF ENHANCING ITS RESILIENCE TO EPIDEMIC CHALLENGES

This article focuses on the theoretical and methodological substantiation of priority directions for transforming strategic approaches to the administration of Ukraine's public health system, with the aim of increasing its resilience to epidemic challenges. The relevance of this research stems from the objective need for a radical modernization of state mechanisms designed to protect the population from biological and epidemic threats – a fundamental component of the national security system. Amid ongoing military hostilities and the process of overcoming the consequences of large-scale crises, traditional administrative models have proven insufficiently flexible; this necessitates the development of new theoretical, methodological, and practical approaches to crisis management within the healthcare sector. The analysis examines institutional transformations occurring under the influence of the decentralization of power and Ukraine's integration into the European legal space.

The article identifies key historical prerequisites and factors driving the reform of the sector – ranging from the signing of the Association Agreement with the EU and the launch of healthcare financing reforms to the impact of the global COVID-19 pandemic. Based on a systems approach, this study analyzes the provisions of the Law of Ukraine «On the Public Health System» and the Government's Strategies of development of the system of health protection up to 2030, focusing on its key trends and operational objectives. Particular attention is paid to the factors ensuring the institutional and professional autonomy of the State Institution «Public Health Center of the Ministry of Health of Ukraine» and network of regional Centers for Disease Control and Prevention within the context of the decentralization of power. The administrative rationale for implementing the international

«Health in All Policies» strategy and the cross-disciplinary «One Health» approach is substantiated; these serve as tools for intersectoral collaboration and for overcoming managerial fragmentation at the level of territorial communities. The study emphasizes the priority of digitizing epidemiological surveillance, automating the collection of analytical data, and overcoming internal bureaucratic resistance – all essential for preserving and effectively regenerating human capital during the post-war recovery of the state.

Keywords: *public administration, system of public health, epidemiological surveillance, intersectoral coordination, monitoring, epidemic threats, emergencies in the field of public health, «Health in All Policies,» «One Health,» national safety.*

Дата першого надходження статті до видання: 15.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 02.10.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 342.56:004
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/18

Сліпенюк В. В.
https://orcid.org/0000-0003-1879-5596
Національний університет «Одеська політехніка»

ЕЛЕКТРОННІ ПОСЛУГИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРАВОСУДДЯ В УКРАЇНИ

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретико-методологічних засад та розробці практичних рекомендацій щодо використання електронних послуг як інструменту модернізації правосуддя в Україні в системі публічного управління.

У статті досліджено правову природу електронних послуг у судовій системі не лише як технічного засобу оцифрування документообігу, а й повноцінної форми вчинення юридично значущих процесуальних та адміністративних дій. Проаналізовано еволюцію нормативно-правового регулювання Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС) щодо формування спеціалізованого середовища цифрової взаємодії для учасників судового процесу. Висвітлено функціональну специфіку трьох її ключових підсистем «Електронний кабінет», «Електронний суд», «Відеоконференцзв'язок». Доведено, що їхнє використання зменшує часові й фінансові витрати, підвищує прозорість дій органів судової влади та забезпечує її роботу, що особливо актуально в умовах воєнного стану.

Окреслено основні проблемні аспекти надання електронних послуг у сфері правосуддя, серед яких: нестабільність серверного обладнання під час кібератак чи збоїв електромережі, ризики порушення кібербезпеки та захисту персональних даних, цифрова нерівність, а також надмірна складність інтерфейсів, яка створює додаткові бюрократичні перешкоди та навантаження на судову систему.

Сформульовано напрями вдосконалення публічного управління у цій сфері: нормативне закріплення технічних збоїв як поважної причини для поновлення процесуальних строків, оптимізація підсистем, розширення міжвідомчої електронної взаємодії ЄСІТС із порталом «Дія» та іншими державними реєстрами, а також впровадження інструментів штучного інтелекту для автоматизації шаблонних та/або допоміжних завдань. Наголошено, що реалізація окреслених пропозицій сприятиме подальшій модернізації правосуддя, а також зміцнить правопорядок та підвищить довіру суспільства до органів влади.

Ключові слова: *публічне управління, цифровізація, правосуддя, електронні послуги, електронне судочинство, ЄСІСТ.*

Постановка проблеми. Цифровізація суспільних процесів, що активно відбувається протягом останніх десятиліть, зумовлює перегляд наявних механізмів взаємодії між державою та громадянином. Послідовне переведення публічних сервісів в електронний формат свідчить про зміну підходів до публічного управління, пріоритетами якого стають доступність, оперативність та прозорість. Для України, як держави, що здійснює активні кроки щодо впровадження новітніх інструментів в діяльність публічної влади, логічним є поширення цих технологій й на сферу правосуддя як однієї з умов ефективного функціонування правової системи.

Запровадження елементів електронного судочинства суттєво змінює порядок його здійснення, переводячи процесуальні комунікації в цифрове середовище, що оптимізує внутрішні процедури судового адміністрування, підвищує оперативність розгляду справ та спрощує доступ громадян до правосуддя. Однак стрімкі темпи цифровізації не завжди узгоджуються із організаційно-управлінською базою, орієнтованою на традиційне паперове діловодство. Наведене актуалізує необхідність дослідження електронних послуг як інструменту модернізації правосуддя та його адаптації до нових умов діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика модернізації правосуддя в Україні в контексті цифровізації має чимало ґрунтовних напрацювань вітчизняних вчених, серед яких осо-

© Сліпенюк В. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

бливої уваги заслуговують праці М.Ю. Дітковської, В.Б. Крикуна, О.В. Кузьменко, М.А. Матвійчук, Г.В. Муляра, О.І. Мусій, О.З. Никон, В.В. Очеретяного, Д.П. Тарана, С.І. Хом'яченка та ін. Попри значний науковий доробок наразі недостатньо дослідженими залишаються питання системної інтеграції електронних послуг у практичну діяльність органів судової влади, а також комплексної оцінки впливу цифрових інструментів на якість і доступність правосуддя.

Постановка завдання. Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад та розробка практичних рекомендацій щодо здійснення електронних послуг як ефективного інструменту модернізації правосуддя в Україні, спрямованого на забезпечення його доступності, прозорості та оперативності.

Виклад основного матеріалу. Поява електронних послуг в публічному просторі обумовлена впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій до усіх сфер суспільного життя, що зумовило суттєву зміну державного управління. Цифровізація адміністративних процедур, надання державних послуг онлайн та перехід до електронного документообігу стали не лише свідченням прогресу, а й новим стандартом взаємодії держави з громадянами. Орієнтація на оперативність розгляду справ та доступність судочинства визначила необхідність системного процесу цифровізації правосуддя, ключовою ланкою якого стало запровадження спеціалізованих електронних послуг для учасників судового процесу.

За приписами ст.1 Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15.07.2021 № 1689-IX електронна послуга являє собою «послугу, що надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), яка надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем (у тому числі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту)» [8].

Окреслене законодавче визначення закладає універсальне розуміння електронних послуг у цифровому середовищі, проте в галузевому вимірі зміст цієї категорії адаптується до специфіки конкретної сфери державного управління. Зокрема, у судочинстві надання таких послуг набуває особливостей, зумовлених реалізацією конституційної функції правосуддя. При цьому зауважимо, що правова природа електронних послуг в судовій системі не зводиться до суто технічної функції передачі даних або автоматизації діловодства, а полягає у вчиненні юридично значущих процесуальних та адміністративних дій, які виникають, змінюються чи припиняються безпосередньо в цифровому середовищі із суворим дотриманням вимог процесуального законодавства України.

Впровадження електронних послуг у вітчизняне судочинство стало можливим після прийняття Закону України «Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів» від 03.10.2017 № 2147-VIII [5]. Останній вперше закріпив концептуальні засади функціонування цілісної цифрової платформи – Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (ЄСІТС) та унормував ключові її функціональні блоки, зокрема щодо дистанційного звернення до суду, електронного документообігу та участі в процесі в режимі відеоконференції. Відповідні нововведення стали справжнім проривом для вітчизняної правової системи, оскільки не лише заклали нормативно-правовий фундамент для переходу від традиційного паперового діловодства до цифрового судочинства, а й вперше наділило процесуальні дії, вчинені в електронному середовищі, повноцінною юридичною силою.

Практичне запровадження цієї системи вимагало тривалої апробації та поступової адаптації. Дослідна експлуатація окремих підсистем розпочалася в 2018 році на базі 18 пілотних судів, серед яких: «Київський апеляційний адміністративний суд, Апеляційний суд Одеської області, Київський районний суд міста Одеси, Одеський апеляційний господарський суд, Господарський суд Одеської області, Вінницький апеляційний адміністративний суд, Вінницький окружний адміністративний суд, Донецький апеляційний адміністративний суд, а також низки районних судів міста Києва» [10]. Саме в цих установах першочергово відпрацьовувалися технічні алгоритми функціонування вищевказаних підсистем ЄСІТС, що дало змогу виявити первинні практичні складнощі обміну документів та сформувати підґрунтя для подальшого масштабування системи на всю судову мережу України. Отриманий практичний досвід зумовив прийняття рішення Вищої ради правосуддя від 17.08.2021 № 1845/0/15-21 «Про затвердження Положення

про порядок функціонування окремих підсистем Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи», що забезпечило офіційний запуск із 05.10.2021 трьох засадничих підсистем: «Електронний кабінет», «Електронний суд» і підсистеми відеоконференцзв'язку.

Впровадження ключових модулів прискорило цифровізацію судочинства, однак тривалий час використання цих сервісів мало факультативний характер, що сповільнювало модернізацію правосуддя. Відтак, Законом України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обов'язкової реєстрації та використання електронних кабінетів в Єдиній судовій інформаційно-телекомунікаційній системі або її окремій підсистемі (модулі), що забезпечує обмін документами» від 29.06.2023 № 3200-IX [6] запроваджено реєстрацію електронних кабінетів в Єдиній судовій інформаційно-телекомунікаційній системі адвокатів, нотаріусів, державних та приватних виконавців, арбітражних керуючих, судових експертів, органів державної влади та інші державних органів, органів місцевого самоврядування, інших юридичних осіб в обов'язковому порядку.

Наведене зумовило активне практичне використання ЄСІТС та її підсистем учасниками судового процесу. Наразі ЄСІТС являє собою «сукупність інформаційних та телекомунікаційних підсистем (модулів), які забезпечують автоматизацію визначених законодавством та цим Положенням процесів діяльності судів, органів та установ в системі правосуддя, включаючи документообіг, автоматизований розподіл справ, обмін документами між судом та учасниками судового процесу, фіксування судового процесу та участь учасників судового процесу у судовому засіданні в режимі відеоконференції, складання оперативної та аналітичної звітності, надання інформаційної допомоги суддям, а також автоматизацію процесів, які забезпечують фінансові, майнові, організаційні, кадрові, інформаційно-телекомунікаційні та інші потреби користувачів ЄСІТС» [7].

В межах цієї цифрової платформи діють підсистеми «Електронний кабінет», «Електронний суд» та підсистема відеоконференцзв'язку, які надають різні електронні послугу учасникам судового процесу. Так, модуль «Електронний кабінет» є захищеним вебсервісом, що має офіційну адресу в інтернеті (https://cabinet.court.gov.ua) [2], за допомогою якого особі, яка пройшла електронну ідентифікацію, має доступ до інформації та сервісів ЄСІТС. Серед них: оперативне одержання в електронному вигляді повісток, викликів, судових рішень; електронне оформлення та відкликання довіреностей; направлення копій процесуальних документів іншим учасникам судового процесу, які мають зареєстровані електронні кабінети.

В свою чергу підсистема «Електронний суд» дозволяє учасникам судового процесу, які мають електронний кабінет, взаємодіяти із судами в електронному вигляді за допомогою відповідного вебсервісу (https://id.court.gov.ua/) [3] шляхом онлайн-складання, підписання КЕП та відправки позовних заяв, скарг, клопотань, відзивів, заперечень та доданих до них доказів; отримання доступу до електронних матеріалів справ, у яких особа бере участь, включаючи перегляд процесуальних рішень, журналів судових засідань та аудіозаписів, онлайн-розрахунок; формування платіжних документів та безпосередня сплата судового збору чи виконавчого збору за допомогою інтегрованих платіжних систем, а також отримання електронних виконавчих документів.

Ще однією підсистемою ЄСІТСТ, яка забезпечує надання цілого комплексу процесуальних та організаційних електронних послуг, є підсистема відеоконференцзв'язку (ВКЗ), використання якої можливе з відповідного вебресурсу (https://vkz.court.gov.ua/) [4]. Остання надає можливість проведення судових засідань та безпосередньої участі у них учасників справи поза межами приміщення суду з використанням власних технічних засобів.

Функціонування зазначеного комплексу підсистем ЄСІТС зумовило якісну зміну публічного управління у сфері судочинства, забезпечивши низку суттєвих переваг. Так, насамперед, впровадження основних модулів оптимізувало часові та фінансові витрати учасників процесу і судової системи в цілому. Оцифрування документообігу суттєво скоротило строки вручення судових рішень і процесуальних документів, усунувши залежність від послуг поштового зв'язку. Можливість онлайн-подання процесуальних документів і сплати судового збору мінімізувала бюрократичні затримки, а дистанційна участь у засіданнях через підсистему відеоконференцзв'язку зменшила необхідність фізичного перебування в приміщенні суду, знизивши витрати сторін.

Також функціонал підсистем «Електронного кабінету» та «Електронного суду» значно підвищив рівень процесуальної прозорості та доступності правосуддя. Учасники справи отримали належний доступ до матеріалів проваджень, аудіозаписів засідань і процесуальних документів, що забезпечує безперервний контроль за рухом справи, унеможливлюючи ризики втрати чи під-

робки матеріалів, що гарантує додаткові процесуальні гарантії захисту прав осіб. Крім того, функціонування ВКЗ стало критично важливим управлінським інструментом забезпечення безперервності виконання державних функцій та функціонування судової системи в умовах форс-мажорних обставин, зокрема під час дії воєнного стану. Застосування кваліфікованого електронного підпису та сервісів електронної ідентифікації гарантує належну верифікацію осіб, дотримання вимог щодо автентичності документів і відображення усіх процесуально-управлінських дій у цифровому форматі.

Поряд із беззаперечними перевагами, практичне використання зазначених підсистем ЄСІТС вказує на наявність низки проблем в управлінні процесами цифрової трансформації, які стримують потенціал використання електронних послуг як інструменту модернізації правосуддя. Передусім слід відмітити нестабільність роботи технічної інфраструктури, що ускладнюється постійними кібератаками та відключеннями електроенергії. Періодичні збої та тривалі технічні перерви створюють управлінські та правові ризики, зокрема щодо пропуску процесуальних строків подання документу через підсистему «Електронний суд» та її подальшої реєстрації й опрацювання публічними службовцями суду. Також непоодинокими є випадки, коли процесуальні документи суду та звернення учасників справ надходять до адресатів із суттєвою затримкою (іноді на декілька днів), а нові справи після автоматизованого розподілу невчасно відображаються в електронних кабінетах, що ускладнює повсякденну діяльність працівників суду щодо належного забезпечення документообігу та розгляду справ.

Паралельно з цим гостро постають питання кібербезпеки та захисту персональних даних учасників процесів, адже збереження значного масиву конфіденційної юридичної інформації в єдиному цифровому середовищі підвищує ризики несанкціонованого втручання та їх втрати. Доволі стримуючим фактором залишається й проблема цифрової нерівності серед громадян, а також брак належного ресурсного забезпечення та матеріально-технічної оснащеності самих судів: застаріла інфраструктура й обмежена пропускна здатність мереж суттєво уповільнюють обробку електронних документів та знижують оперативність управлінських рішень.

Складнощі виникають і в процесі адміністрування підсистеми відеоконференцзв'язку. Дистанційна участь у засіданні з власних технічних засобів зумовлює процесуальні колізії при ідентифікації осіб: ускладнюється перевірка документів, що посвідчують особу, зокрема свідків, експертів чи перекладачів, та унеможливлюється контроль за відсутністю стороннього впливу на них під час надання свідчень. Поряд із цим технічні затримки відео- чи аудіосигналу можуть перешкоджати повноцінній реалізації засад усності та безпосередності дослідження доказів.

Окремою управлінською проблемою постає надмірна складність підсистеми «Електронний суд», яка некоректно дублює певні дії та створює надмірний бюрократичний тягар. Зокрема, функціонал системи технічно блокує подання будь-якої заяви без обов'язкового повторного додавання документа про повноваження представника та документа про сплату судового збору, навіть у випадках, коли це прямо не передбачено законом, наприклад за подання заяви про виклик свідків. За спостереженням О.І. Гнатів, «така практика не лише суперечить ідеї процесуальної економії та змушує суди роздруковувати десятки ідентичних копій документів для паперових справ, а й потребує оптимізації через впровадження технічної опції підтвердження наявності відповідних документів у матеріалах електронної справи без їх повторного завантаження» [1, с. 305].

З огляду на сукупність наведених проблем, вважаємо, що задля їхнього подолання та перетворення електронних послуг на дійсно ефективний інструмент модернізації правосуддя необхідно системно та якісно вдосконалити управлінські підходи до функціонування ЄСІТС.

Насамперед критично важливим завданням постає зміцнення кіберзахисту, модернізація серверного обладнання та законодавче закріплення чіткого механізму фіксації технічних збоїв ЄСІТС як поважної причини для поновлення процесуальних строків. Також необхідною є технічна оптимізація системи, що передбачає гармонізацію алгоритмів підсистеми «Електронний суд» для усунення обов'язкової вимоги повторного завантаження документів шляхом впровадження функції підтвердження їх наявності в електронній справі. Видається, що окреслене дозволить дотриматися принципу процесуальної економії та суттєво зменшить навантаження на працівників апаратів судів.

Перспективним напрямом подальшого розвитку електронних послуг у сфері правосуддя є масштабування міжвідомчої електронної взаємодії, зокрема шляхом поглибленої інтеграції ЄСІТС із Єдиним державним вебпорталом електронних послуг (порталом та застосунком «Дія») і залученням даних з інших державних реєстрів. Вважаємо,

що застосування такого державно-управлінського підходу забезпечує автоматизацію ідентифікації та верифікації суб'єктів, пришвидшує обмін інформацією й мінімізує вплив людського фактору під час опрацювання документів, уніфікуючи стандарти надання публічних послуг. На практиці це дає змогу подолати відомчу ізольованість судової системи та інтегрувати її до єдиного цифрового простору публічного управління, що підвищує прозорість інституцій та покращує якість обслуговування громадян.

Крім того, якісно новим етапом вдосконалення процесу надання електронних послуг у межах вітчизняної судової системи має стати раціональне впровадження технологій штучного інтелекту. Застосування ШІ-інструментів є доцільним для автоматизації первинного сортування вхідного документообігу, попереднього аналізу масивів кореспонденції та попередження користувачів про формальні помилки чи відсутність обов'язкових додатків. Інтеграція подібних інструментів дозволить автоматично перетворювати аудіофіксацію засідань на робочі текстові протоколи, оптимізувати роботу сервісів зворотного зв'язку з отримувачами електронних послуг, а також опрацьовувати масиви накопичених даних для інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень.

Разом з тим, слід наголосити, що така інтеграція не повинна бути хаотичною, а має опиратись на чітку систему принципів публічного управління, серед яких ключовими є «прозорість, неупередженість, конфіденційність, відповідальність та ефективність» [9, с. 192]. Тільки за умови дотримання цих засад впровадження технологій штучного інтелекту в українське судочинство відбуватиметься етично та законно, що дозволить перетворити електронні послуги на дієвий інструмент модернізації правосуддя.

Висновки. Підсумовуючи всі вище наведені положення, можемо констатувати, що публічне управління процесом запровадження електронних послуг у межах ЄСІТС є важливим чинником цифрової трансформації вітчизняного судочинства. Разом з тим, виявлені недоліки стримують реалізацію їхнього повного потенціалу, а відтак необхідно комплексно реалізовувати заходи щодо їх усунення для забезпечення переходу від суто формального до високотехнологічного процесу надання електронних послуг у сфері правосуддя.

Список літератури:

1. Гнатів О.І. Цифровізація електронного судочинства: сучасні виклики та реалії в роботі адвоката. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство».* 2025. № 1. С. 303–307.
2. Підсистема «Електронний кабінет». URL: https://cabinet.court.gov.ua/login
3. Підсистема «Електронний суд». URL: https://id.court.gov.ua/
4. Підсистема відеоконференцзв'язку (ВКЗ). URL: https://vkz.court.gov.ua/
5. Про внесення змін до Господарського процесуального кодексу України, Цивільного процесуального кодексу України, Кодексу адміністративного судочинства України та інших законодавчих актів: Закон України від 03.10.2017 № 2147-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 48. Ст.436.
6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо обов'язкової реєстрації та використання електронних кабінетів в Єдиній судовій інформаційно-телекомунікаційній системі або її окремій підсистемі (модулі), що забезпечує обмін документами: Закон України від 29.06.2023 № 3200-IX. *Відомості Верховної Ради України.* 2023. № 81. Ст.297.
7. Про затвердження Положення про порядок функціонування окремих підсистем Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи: Рішення Вищої ради правосуддя від 17.08.2021 № 1845/0/15-21. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1845910-21#Text
8. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг: Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. *Відомості Верховної Ради України.* 2021. № 47. Ст.383.
9. Сліпенюк В. В. Принципи використання штучного інтелекту під час здійснення судочинства. *Штучний інтелект у правовій практиці: межі та можливості* : збірник тез круглого столу (14 березня 2025 року) / упор. О. О. Барабаш. Львів : ЛьвДУВС, 2025. С.190–192.
10. Суди розповіли про перші результати впровадження електронного суду. URL: https://sud.ua/ru/news/publication/121768-ca76fe

Slipeniuk V. V. ELECTRONIC SERVICES AS AN INSTRUMENT FOR THE MODERNIZATION OF JUSTICE IN UKRAINE

The article is devoted to substantiating the theoretical and methodological foundations and developing practical recommendations for using electronic services as a tool for modernizing justice in Ukraine within the public administration system.

The article examines the legal nature of electronic services in the judicial system not merely as a technical means of digitizing document workflow, but as a fully-fledged form of performing legally significant procedural and administrative actions. The evolution of the regulatory framework governing the Unified Judicial Information and Telecommunication System (UJITS) regarding the creation of a specialized digital interaction environment for public and private law entities is analyzed. The functional specifics of its three key subsystems «Electronic Cabinet», «Electronic Court», and «Video Conferencing» are highlighted. It is proven that their use reduces time and financial costs, increases the transparency of judicial actions, and ensures the operation of the judiciary, which is particularly relevant under martial law.

The main problematic aspects of providing electronic services in the field of justice are outlined, including server equipment instability during cyberattacks or power grid failures, cybersecurity and personal data protection risks, the digital divide, and the excessive complexity of interfaces, which creates additional bureaucratic barriers and workload on the court system.

Directions for improving public administration in this area are formulated: establishing technical disruptions in law as a valid reason for renewing procedural deadlines, optimizing subsystems, expanding interagency electronic interaction of UJITS with the «Diia» portal and other state registries, as well as implementing artificial intelligence tools to automate routine and/or auxiliary tasks. It is emphasized that the implementation of the outlined proposals will contribute to the further modernization of justice, strengthen the rule of law, and increase public trust in public authorities.

Keywords: *public administration, digitalization, justice, electronic services, electronic court proceedings, UJITS.*

Дата першого надходження статті до видання: 14.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 30.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 336.5:330.3
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/19

Сокольська Т. В.
https://orcid.org/0000-0001-5420-8569
Білоцерківський національний аграрний університет

Мерзлюк Л. В.
https://orcid.org/0009-0004-0124-6392
Білоцерківський національний аграрний університет

Король А. П.
https://orcid.org/0009-0008-3970-3658
Білоцерківський національний аграрний університет

ПУБЛІЧНІ ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЄКТИ ТА ПРОГРАМИ ЯК УПРАВЛІНСЬКИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ЗМІЦНЕННЯ МІСЦЕВИХ ФІНАНСІВ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА БЕЗПЕКИ ГРОМАД

В умовах воєнних викликів і трансформації економіки України забезпечення фінансової стійкості територіальних громад є основою їхньої безпеки та сталого розвитку. Зокрема, серед ключових інструментів зміцнення місцевих фінансів, відновлення інфраструктури та підвищення рівня безпеки громад розглядаються публічні інвестиційні проєкти та програми.

Обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо використання публічних інвестиційних проєктів і програм як ефективного управлінського інструментарію забезпечення фінансової спроможності громад задля їх сталого розвитку, та безпеки.

У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняння, узагальнення статистичних даних виконання місцевих бюджетів за 2022–2025 роки, а також інституційний підхід до оцінки трансформації системи управління публічними інвестиціями. Інформаційною базою слугували аналітичні матеріали державних органів та міжнародних інституцій.

Встановлено, що попри зростання доходів місцевих бюджетів, посилюється залежність від трансфертів і зберігається нерівномірність фінансової спроможності громад. Доведено, що публічні інвестиційні проєкти сприяють відновленню інфраструктури, активізації економічної діяльності та розширенню дохідної бази. Обґрунтовано доцільність впровадження комплексного управлінського інструментарію, що включає стратегічне планування, формування портфеля проєктів, використання сучасних фінансових механізмів, розвиток інституційної спроможності та цифровізації процесів (зокрема через систему DREAM).

Подальші дослідження мають бути спрямовані на оцінку ефективності системи управління публічними інвестиціями в умовах післявоєнного відновлення, розроблення методик вимірювання соціально-економічного ефекту проєктів і вдосконалення механізмів залучення інвестиційних ресурсів.

Ключові слова: *публічне управління, сталий розвиток, безпека громад, публічні інвестиційні проекти, місцеві фінанси, цифровізація.*

Постановка проблеми. У сучасних реаліях воєнного стану територіальні громади України функціонують в умовах підвищених безпекових, економічних та інфраструктурних ризиків, що істотно ускладнює забезпечення їх фінансової стійкості та сталого розвитку. За таких обставин зростає роль публічних інвестиційних проєктів і програм як управлінського інструментарію, спрямованого на зміцнення місцевих фінансів, відновлення критичної інфраструктури та посилення спроможності громад до реагування на кризові виклики. Масштабні руйнування житлової, соціальної, транспортної та енергетичної інфраструктури формують довгострокову потребу в від-

© Сокольська Т. В. , Мерзлюк Л. В., Король А. П., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

новленні та модернізації територій. Зокрема, за оцінками міжнародних інституцій та Уряду України (звіт RDNA5) [1], станом на кінець 2025 року загальний обсяг прямих збитків становив близько 195,1 млрд $, тоді як сукупні економічні втрати досягли 666,7 млрд $. Водночас потреби у відновленні та реконструкції України на наступне десятиліття оцінюються на рівні близько 587-588 млрд $, з яких понад 90 млрд припадає на відновлення та модернізацію енергетичного сектору. Поточна безпекова ситуація продовжує генерувати нові руйнування.

Також мають місце структурні дисбаланси системи місцевих фінансів. Зокрема, через зростання видаткового навантаження місцеві бюджети вперше з початку реформи децентралізації за підсумками 2025 року завершили бюджетний рік з дефіцитом [2]. Після тривалого періоду повного покриття видаткової частини таку ситуацію можна вважати як сигнал зміни бюджетної рівноваги місцевого рівня. При цьому більшість територіальних громад характеризується обмеженими фінансовими резервами, що знижує їх здатність оперативно реагувати на нові економічні та безпекові виклики. Отже, проблема ефективного управління публічними інвестиційними проєктами та програмами, як інструменту цільового спрямування ресурсів на відновлення інфраструктури, активізацію місцевого економічного розвитку та підвищення фінансової стійкості громад набуває особливої ваги. Натомість на практиці спостерігаються недостатня узгодженість інвестиційних рішень із пріоритетами публічної політики, обмежене застосування сучасних підходів до управління проєктами, а також недостатній рівень інтеграції безпекового та сталого розвитку у процеси планування.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування ефективного управлінського інструментарію реалізації публічних інвестиційних проєктів і програм спрямованих на зміцнення місцевих фінансів, подолання міжтериторіальних дисбалансів та забезпечення сталого і безпечного розвитку територіальних громад в умовах воєнних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика публічних інвестиційних проєктів і програм як інструменту зміцнення місцевих фінансів та забезпечення сталого розвитку громад активно досліджується як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Теоретичні засади публічного інвестування, управління бюджетними ресурсами та забезпечення ефективності державних витрат закладено у працях Річарда та Пеггі Масгрейв [3], Джозефа Стігліца [4], Пола Самуельсона [5] у яких обґрунтовано роль держави у фінансуванні суспільних благ і розвитку інфраструктури.

Питання ефективності публічних інвестицій, їх впливу на економічне зростання та фіскальну стійкість ґрунтовно розкрито у дослідженнях Міжнародного монетарного фонду [6] та Світового банку [7] де наголошується на ключовій ролі належного управління інвестиційними процесами (Public Investment Management) та необхідності системної оцінки ефективності публічних інвестиційних проєктів на всіх етапах їх реалізації. Зокрема, підкреслюється, що саме якість інституційного середовища, стратегічне планування та прозорість процедур відбору проєктів визначають віддачу від публічних інвестицій і їх вплив на макроекономічну стабільність.

Подальший розвиток шляхів вирішення цієї проблематики відображено в сучасних емпіричних дослідженнях Адріана Околішану, Габріела Доброта та Даніела Доброта [8] де здійснено комплексний аналіз впливу публічних інвестицій на стале економічне зростання в країнах Центральної та Східної Європи. Автори доводять, що, попри традиційне уявлення про публічні інвестиції як драйвер економічного розвитку, їх фактичний вплив є неоднозначним і залежить від ефективності використання ресурсів, структури економіки та якості управління. Зокрема, результати VAR-аналізу та функцій імпульсного відгуку засвідчили, що у низці країн довгостроковий вплив шоків публічного капіталу на ВВП може бути навіть негативним, що свідчить про ризики неефективного інвестування.

У межах сучасної економічної теорії зазначена проблематика розглядається крізь призму як неокласичних, так і ендогенних моделей економічного зростання. Якщо неокласичні підходи (модель Солоу) обмежують роль державних інвестицій, розглядаючи економічне зростання як екзогенний процес, то ендогенні теорії підкреслюють значення інвестицій у формуванні довгострокового зростання. Водночас емпіричні дослідження демонструють суперечливі результати щодо сили та напряму впливу публічного капіталу на продуктивність і економічну динаміку.

Заслуговує на увагу також оцінка взаємодії публічних і приватних інвестицій через ефекти «витіснення» (crowding-out) та «стимулювання» (crowding-in). Частина досліджень підтверджує комплементарний характер публічних інвестицій, особливо у сфері інфраструктури, що сприяє

зростанню приватного сектору, тоді як інші вказують на можливе витіснення приватних інвестицій у разі неефективної бюджетної політики або надмірного боргового фінансування.

Крім того, сучасні дослідження акцентують увагу на складності вимірювання ефективності публічних інвестицій. Наприклад, використання показників валового нагромадження основного капіталу або оцінки запасу публічного капіталу супроводжується методологічними обмеженнями, пов'язаними з доступністю даних та складністю відокремлення інвестиційних витрат від поточних. У зв'язку з цим міжнародні організації, зокрема, Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD), рекомендують застосовувати комплексні підходи до оцінки, що враховують не лише фінансові, а й соціально-економічні ефекти інвестицій.

В українському науковому дискурсі значний внесок у дослідження проблем розвитку місцевих фінансів, бюджетної децентралізації та інвестиційної діяльності територіальних громад здійснили такі вчені, як І. Луніна [9], О. Крайник, О. Федорчак [10], А. Вербицька, Т.Куценко та ін. [11]. У їхніх працях обґрунтовано підходи до зміцнення фінансової спроможності громад, розвитку міжбюджетних відносин та підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів.

Окремий напрям досліджень присвячено впровадженню інструментів управління публічними інвестиціями в умовах децентралізації, зокрема через механізми державного фонду регіонального розвитку, місцевих програм розвитку та міжнародної технічної допомоги. У цьому контексті важливими є аналітичні матеріали Міністерства фінансів України, Рахункової палати України та урядового порталу «Децентралізація», які містять оцінки ефективності бюджетної політики та реалізації інвестиційних проєктів на місцевому рівні.

Разом з тим, незважаючи на значний науковий доробок, залишаються недостатньо дослідженими питання комплексного використання публічних інвестиційних проєктів і програм як інструменту не лише економічного розвитку, але й забезпечення безпеки громад в умовах воєнних викликів. Потребують подальшого наукового обґрунтування механізми інтеграції інвестиційної політики з фінансовою спроможністю громад, підвищення ефективності відбору та реалізації проєктів, а також оцінки їх впливу на стійкість місцевих бюджетів.

Крім того, актуальним є дослідження проблеми нерівномірності фінансових можливостей територіальних громад, що ускладнює реалізацію інвестиційних програм та потребує вдосконалення управлінського інструментарію розподілу ресурсів. Недостатньо розкритими залишаються питання оцінки ефективності публічних інвестицій у контексті післявоєнного відновлення та забезпечення довгострокового сталого розвитку.

Таким чином, наявні наукові напрацювання формують теоретичну та методологічну основу дослідження, однак потребують подальшого розвитку з урахуванням сучасних викликів, що й зумовлює його актуальність.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розроблення практичних рекомендацій щодо використання публічних інвестиційних проєктів і програм як ефективного управлінського інструментарію зміцнення місцевих фінансів, забезпечення сталого розвитку та підвищення рівня безпеки територіальних громад в умовах сучасних соціально-економічних та воєнних викликів.

У дослідженні використано методи системного аналізу, порівняння, узагальнення статистичних даних виконання місцевих бюджетів за 2022–2025 роки, а також інституційний підхід до оцінки трансформації системи управління публічними інвестиціями.

Виклад основного матеріалу. Фінансова спроможність територіальних громад є ключовою передумовою їх сталого розвитку, ефективного надання публічних послуг та забезпечення належного рівня безпеки, особливо в умовах воєнних викликів. В умовах повномасштабної війни система місцевих фінансів України зазнала суттєвих трансформацій, однак водночас продемонструвала здатність до адаптації та збереження базової функціональності.

Результати комплексного аналізу виконання місцевих бюджетів за 2022-2024 роки, проведеного Рахунковою палатою України [12], свідчать про наявність як позитивних тенденцій, так і системних проблем. Зокрема, вона відмічає високу концентрацію фінансових ресурсів, наприклад, лише 35 бюджетів із доходами понад 1 млрд грн формують майже 50% загального обсягу доходів місцевих бюджетів, тоді як частка бюджету м. Києва становить 12-14%. Упродовж 2022-2024 років доходи місцевих бюджетів зросли з 555,2 млрд грн до 679,5 млрд грн (+22,4%), що свідчить про відносну стійкість фінансової системи. Водночас рівень фінансової автономії громад знизився: обсяг міжбюджетних трансфертів у 2024 році досяг 187,9 млрд грн, або 27,7% загального обсягу доходів. Частка

податкових надходжень скоротилася з 70,9% до 64,9%, що, зокрема, пов'язано зі змінами у зарахуванні податку на доходи фізичних осіб.

Структурні зміни торкнулися і джерел доходів: надходження ПДФО зменшилися на 31,9 млрд грн, водночас єдиний податок зріс до 69,1 млрд грн, а податок на прибуток підприємств – на 80,6%. Зросла і роль неподаткових надходжень – до 43,6 млрд грн, а обсяг міжнародної допомоги місцевим бюджетам збільшився з 0,2 млрд грн до 1,4 млрд грн. Видатки місцевих бюджетів за цей період зросли з 484,4 млрд грн до 671,8 млрд грн, при цьому найбільші обсяги спрямовувалися на освіту (42,4%), економічну діяльність (15%) та загальнодержавні функції (13,3%). Особливо важливою є динаміка капітальних видатків, які збільшилися з 48,9 млрд грн у 2022 році до 145,8 млрд грн у 2024 році, що обумовлено необхідністю відновлення інфраструктури та забезпечення безпекових потреб. Разом із тим, погіршилися показники бюджетної збалансованості: профіцит бюджетів територіальних громад скоротився з 51,9 млрд грн до 18,9 млрд грн, тоді як дефіцит зріс до 10,6 млрд грн. Значні залишки коштів на рахунках (122,8 млрд грн) свідчать про наявність проблем із ефективністю використання ресурсів, зокрема у частині реалізації інвестиційних проєктів. Доповнюючи ці тенденції, за даними платформи Децентралізація [2], у 2024 році доходи загального фонду місцевих бюджетів (без трансфертів) перевищили 441 млрд грн (+17% до 2023 року), а у 2025 році – понад 470 млрд грн. Основним джерелом доходів залишається ПДФО (60–65%), що підкреслює залежність місцевих бюджетів від стану ринку праці. Водночас спостерігається значна диференціація фінансової спроможності громад: доходи на одного мешканця варіюються від 3-5 тис. грн у менш розвинених громадах, до 10-12 тис. грн у фінансово спроможних.

У цих умовах особливої актуальності набувають публічні інвестиційні проєкти та програми як інструмент не лише відновлення територій, а й зміцнення фінансової бази громад. Частка капітальних видатків, яка скоротилася з близько 20% у 2021 році до 10–12% у 2023 році, у 2024–2025 роках поступово відновлюється до рівня 13–15%. При цьому значна частина інвестицій спрямовується на безпекові потреби – понад 30–40% проєктів пов'язані з критичною інфраструктурою, енергетичною автономністю та цивільним захистом.

Публічні інвестиційні проєкти являють собою комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на створення, модернізацію або відновлення об'єктів суспільного призначення. Вони характеризуються орієнтацією на суспільний ефект, довгостроковістю, використанням бюджетних і залучених ресурсів, а також вимогами до прозорості та підзвітності. Відповідно до роз'яснень Міністерства розвитку громад та територій України, такі проєкти реалізуються у сфері публічної власності та спрямовані на досягнення стратегічних цілей розвитку [13]. Публічні інвестиційні програми, у свою чергу, забезпечують системність реалізації державної та регіональної політики, інтегруючи окремі проєкти у стратегічно узгоджені портфелі. У цьому контексті формується цілісна система управління публічними інвестиціями (УПІ), яка поступово замінює фрагментований підхід до фінансування інвестицій.

Система УПІ виконує функцію інтеграційного механізму («єдиного вікна») для акумулювання бюджетних і зовнішніх ресурсів, включаючи міжнародну допомогу [14]. Її розвиток здійснюється за участю Міністерства фінансів України, Міністерства розвитку громад та територій України та міжнародних партнерів.

Відмітимо, що з метою створення інституційних, нормативних та методичних передумов для переходу до повноцінного функціонування нової моделі управління публічними інвестиціями у кінці 2023 року стартувало реформування системи УПІ, де важливим кроком було прийняття Дорожної карти реформування системи управління публічними інвестиціями [15]. Ця система ще перебуває у фазі становлення, нині завершується її перехідний етап, уже в 2026 році передбачається впровадження нової моделі управління публічними інвестиціями з активним впровадженням підходів програмно-цільового методу, середньострокового бюджетного планування та інтеграції інвестицій у стратегічне управління. УПІ передбачає повний цикл управління інвестиціями: від ідентифікації потреб і відбору проєктів до їх оцінки, фінансування, реалізації та моніторингу результатів. Важливим елементом є застосування стандартизованих підходів до оцінювання, зокрема аналізу витрат і вигод, оцінки ризиків і соціально-економічного ефекту.

Важливою складовою сучасної системи є цифровізація управління публічними інвестиціями, що забезпечує прозорість, підзвітність і координацію між рівнями влади через створення єдиних реєстрів і платформ управління проєктами.

Суттєво зростає роль міжнародних партнерів, зокрема Європейського банку реконструкції та

розвитку, Світового банку та Європейської Комісії, які забезпечують фінансування та експертну підтримку інвестиційних проєктів, зокрема в межах інструменту Ukraine Facility (2024–2027 роки) [16].

Варто також відмітити, що ефективність реалізації публічних інвестицій значною мірою залежить від інституційної спроможності самих громад. Недостатній рівень підготовки проєктів, обмежені кадрові ресурси та складність процедур залишаються ключовими стримуючими факторами. У зв'язку з цим актуальним є впровадження комплексного управлінського інструментарію, спрямованого на зміцнення місцевих фінансів, підвищення інвестиційної спроможності територіальних громад та забезпечення їх сталого розвитку і безпеки. Такий інструментарій має комплексний характер і поєднує фінансові, організаційні, цифрові та інституційні механізми і включає наступні напрями.

По-перше, стратегічне та середньострокове планування з урахуванням безпекових пріоритетів, інтегруючи публічні інвестиційні проєкти у стратегічні та програмні документи. Важливим є забезпечення їх відповідності національним політикам відновлення та програмам міжнародної допомоги.

По-друге, формування портфеля публічних інвестиційних проєктів, який включає інфраструктурні, економічні та безпекові компоненти. Пріоритетність таких проєктів визначається на основі оцінки їх соціально-економічного ефекту, ризиків та відповідності стратегічним цілям розвитку громади.

По-третє, використання сучасних фінансових інструментів, серед яких державно-приватне партнерство, муніципальні запозичення, грантове фінансування, а також участь у програмах міжнародних інституцій, зокрема Європейської Комісії, Світового банку та Європейського банку реконструкції та розвитку, що забезпечують як фінансову, так і експертну підтримку.

По-четверте, розвиток інституційної спроможності та проєктного менеджменту під якими розуміють здатність органів місцевого самоврядування готувати якісні проєктні пропозиції, управляти фінансовими ресурсами та забезпечувати досягнення запланованих результатів. У цьому контексті важливими є підвищення кваліфікації кадрів, залучення експертної підтримки та створення спеціалізованих проєктних офісів.

По-п'яте, забезпечення прозорості, підзвітності та ефективного моніторингу. Використання цифрових інструментів, зокрема системи DREAM, дозволяє підвищити відкритість інформації, забезпечити контроль за використанням коштів та своєчасно ідентифікувати ризики реалізації проєктів.

Практична реалізація зазначеного інструментарію вже знаходить відображення у низці успішних проєктів, що впроваджуються в Україні у 2024–2025 роках, зокрема, при відновленні критичної інфраструктури територіальних громад. У різних регіонах реалізуються проєкти модернізації систем водопостачання, теплопостачання та енергозабезпечення за підтримки Світового банку та Європейського банку реконструкції та розвитку. Реалізація таких проєктів дозволяє знизити енергоспоживання на 20–30%, підвищуючи енергетичну ефективність та стійкість громад.

Значного поширення набули проєкти енергоефективності та енергетичної автономії, зокрема встановлення сонячних електростанцій на об'єктах соціальної інфраструктури. Це забезпечує безперебійну роботу критично важливих установ та сприяє оптимізації бюджетних витрат.

Важливим напрямом є також відновлення соціальної інфраструктури – реконструкція закладів освіти, охорони здоров'я та житлового фонду. Частина таких проєктів реалізується в межах міжнародних програм підтримки, зокрема Ukraine Facility (2024–2027 роки), що передбачає дотримання високих стандартів управління та прозорості.

Окремо слід відзначити практичне застосування цифрової системи DREAM, через яку громади здійснюють подання, супровід та моніторинг інвестиційних проєктів. Наприклад, проєкти будівництва укриттів у закладах освіти або відновлення об'єктів водопостачання реалізуються із забезпеченням відкритого доступу до інформації на всіх етапах, що сприяє підвищенню довіри з боку громадськості та донорів.

Висновки. Отже, попри суттєві виклики воєнного часу, фінансова спроможність територіальних громад в Україні, в основному, зберігає відносну стійкість хоча і характеризується зростанням залежності від міжбюджетних трансфертів, диференціацією доходів та наявністю дисбалансів у використанні фінансових ресурсів.

З метою відновлення економіки та підвищених безпекових ризиків ключовим інструментом сталого розвитку, зміцнення безпеки територіальних громад і їхньої фінансової стійкості мають стати публічні інвестиційні проєкти та програми, які забезпечують не лише модернізацію інфраструктури, а й формування передумов для розширення дохідної бази громад; сприяють активізації економічної діяльності, підвищенню зайнятості.

Трансформація системи управління публічними інвестиціями (УПІ), яка реалізується за участю Міністерства фінансів України та Міністерства розвитку громад та територій України, створює передумови для переходу до інтегрованої моделі управління інвестиційними ресурсами, що включає стратегічне планування, формування портфеля інвестиційних проєктів, використання сучасних фінансових механізмів, розвиток інституційної спроможності громад та забезпечення прозорості реалізації проєктів. Вважаємо, що ефективність такого інструментарію значною мірою залежить від кадрового потенціалу та здатності громад до залучення зовнішніх ресурсів.

Встановлено також, що важливим чинником підвищення ефективності управління публічними інвестиціями є цифровізація відповідних процесів, яка забезпечує прозорість, підзвітність та координацію реалізації інвестиційних проєктів, а також сприяє підвищенню довіри з боку міжнародних партнерів.

Перспективи подальших наукових досліджень у даному напрямі пов'язані з необхідністю поглибленого вивчення ефективності функціонування системи управління публічними інвестиціями в Україні в умовах післявоєнного відновлення та європейської інтеграції. Зокрема, актуальними напрямами досліджень мають стати: оцінювання впливу публічних інвестиційних проєктів на фінансову стійкість територіальних громад у середньо- та довгостроковій перспективі; розроблення методичних підходів до кількісної оцінки соціально-економічного ефекту інвестиційних проєктів на місцевому рівні; дослідження ефективності застосування інструментів державно-приватного партнерства та муніципальних запозичень у фінансуванні розвитку громад.

Список літератури:

1. Ukraine. Fifth rapid damage and needs assessment. RDNA5. The World Bank, the Government of Ukraine, the European Union, the United Nations. February 2026. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022026094036395/pdf/P514499-22f93f3a-4278-42bc-b907-db9553d12069.pdf.

2. Онищук І. Бюджети громад у 2025 році: стійкість, адаптація, розвиток.URL: https://decentralization.gov.ua/news/20555.

3. Richard A. Musgrave, Peggy B. Musgrave. Public Finance in Theory and Practice (Fifth Edition). New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing Company Limited. URL: https://sisis.rz.htw-berlin.de/inh2008/109607.pdf.

4. Joseph E. Stiglitz. New perspectives on public finance: recent achievements and future challenges. *Journal of Public Economics*. 2002. Vol. 86 P. 341–360. URL: https://www.researchgate.net/publication/222662344_New_perspectives_on_public_finance_Recent_achievements_and_future_challenges.

5. Paul A. Samuelson. The Pure Theory of Public Expenditure. *The Review of Economics and Statistics*, 1954. Vo. 36, Issue 4. P. 387–389. URL: https://www.jstor.org/stable/1925895?origin=crossref.

6. Making public investment more efficient. International Monetary Fund. URL: https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2015/061115.pdf.

7. Jay-Hyung Kim, Jonas Arp Fallov, Simon Groom. Public Investment Management Reference Guide. World Bank. URL: https://documents1.worldbank.org/curated/en/548751582775237521/pdf/Public-Investment-Management-Reference-Guide.pdf.

8. Ocolișanu, A., Dobrotă, G., Dobrotă, D. The Effects of Public Investment on Sustainable Economic Growth: Empirical Evidence from Emerging Countries in Central and Eastern Europe. Sustainability,2022. 14(14), 8721. https://doi.org/10.3390/su14148721.

9. Луніна І. О. Державні фінанси та реформування міжбюджетних відносин. К.: Наукова думка, 2006. 432 с.

10. Крайник О., Федорчак О. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. Том 2 (43). С.118–125.

11. Вербицька А.О. Куценко Т.Ф. Моделювання та оцінювання бюджетної спроможності об'єднаних територіальних громад в Україні: оглядовий аналіз. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nay.

12. Звіт про результати аналізу виконання основних показників місцевих бюджетів за 2022–2024 роки. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2025/28-6_2025/Zvit_28-6_2025.pdf.

13. Чим відрізняються публічний інвестиційний проєкт і програма? Міністерство розвитку громад та територій. URL: https://mindev.gov.ua/news/chym-vidrizniaiutsia-publichnyi-investytsiinyi-proiekt-i-prohrama.

14. Кобець М. Управління публічними інвестиціями: між задумом і реальністю реформи. URL: https://ecoaction.org.ua/upravl-pub-investytsiamy-mizh-zadumom-i-realnistiu.html.

15. Ukraine Facility. Програма фінансової підтримки україни від Європейського Союзу. URL: https://www.ukrainefacility.me.gov.ua.

16. Єдиний проєктний портфель держави. URL: https://dream.gov.ua/ua/info/about-dream.

Sokolska T. V., Merzliuk L. V., Korol A. P. PUBLIC INVESTMENT PROJECTS AND PROGRAMS AS A MANAGEMENT TOOLKIT FOR STRENGTHENING LOCAL FINANCES, ENSURING SUSTAINABLE DEVELOPMENT, AND ENHANCING COMMUNITY SECURITY

In the context of wartime challenges and economic transformation in Ukraine, ensuring the financial resilience of local communities has become critically important. Public investment projects and programs are considered a key tool for infrastructure recovery, strengthening local finances, and enhancing community security.

Objective. The study aims to substantiate theoretical foundations and develop practical recommendations for the use of public investment projects and programs as an effective managerial toolkit to ensure sustainable development, financial capacity, and security of territorial communities.

Materials and Methods. The research applies methods of system analysis, comparison, and generalization of statistical data on local budget performance for 2022–2025. An institutional approach is used to assess the transformation of the public investment management system. The information base includes analytical reports of national authorities and international organizations.

Results. The findings reveal that despite the growth of local budget revenues, dependence on intergovernmental transfers has increased, and disparities in community financial capacity persist. It is proven that public investment projects contribute to infrastructure recovery, stimulate economic activity, and expand the local revenue base. The study justifies the implementation of a comprehensive managerial toolkit, including strategic planning, project portfolio formation, modern financial instruments, institutional capacity development, and digitalization (in particular, through the DREAM system).

Prospects. Further research should focus on evaluating the effectiveness of public investment management in post-war recovery conditions, developing methodologies for measuring socio-economic impacts of projects, and improving mechanisms for attracting investment resources.

Keywords: *public investment projects, local finance, public governance, sustainable development, community safety, digitalization.*

Дата першого надходження статті до видання: 09.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 351.77:614.2(477.54-25)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/20

Тюріна Д. М.
https://orcid.org/0000-0002-1506-5849
Національний аерокосмічний університет «Харківський авіаційний інститут»

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ПРИФРОНТОВОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ: ДОСВІД ХАРКОВА

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади публічного управління трансформацією системи охорони здоров'я прифронтової територіальної громади в умовах тривалих воєнних загроз. Обґрунтовано необхідність переходу від традиційної галузевої моделі до превентивно-адаптивного підходу, орієнтованого на забезпечення безперервності, безпеки, автономності, стійкості, здатності до відновлення та подальшого розвитку системи.

На основі офіційних даних Харківської міської ради проаналізовано трансформацію системи охорони здоров'я м. Харкова у 2021–2026 рр. Виокремлено шість етапів: довоєнна модернізація, кризове реагування, адаптація, стабілізація та відновлення, посилення стійкості та формування системної трансформаційної моделі.

Удосконалено структуру механізму публічного управління шляхом інтеграції семи взаємопов'язаних складових: інституційно-координаційного, фінансово-економічного, організаційно-функціонального, інфраструктурно-безпекового, кадрового, цифрово-інформаційного та партнерського механізмів. Обґрунтовано, що безпековий та адаптаційний компоненти мають бути наскрізно інтегровані в усі елементи публічного управління.

Запропоновано структурно-функціональну модель трансформації системи охорони здоров'я прифронтової громади, яка включає п'ять взаємопов'язаних рівнів: суб'єктно-інституційний, механізмовий, інструментально-операційний, результативний та моніторингово-коригувальний. Їх циклічна взаємодія забезпечує зворотний зв'язок і постійне коригування управлінських рішень відповідно до зміни ризиків та потреб населення.

Практичну релевантність моделі підтверджено досвідом Харкова, де багатоканальне фінансування, відновлення інфраструктури, організаційна адаптація, цифрові рішення та міжнародна допомога сприяють збереженню доступності медичної допомоги попри значні пошкодження інфраструктури. Запропонований підхід може використовуватися органами місцевого самоврядування та комунальними закладами охорони здоров'я для визначення вразливих елементів системи, формування пріоритетів, вибору управлінських інструментів та розроблення індикаторів моніторингу її стійкості.

Ключові слова: *публічне управління, охорона здоров'я, територіальна громада, прифронтова територія, механізми публічного управління, трансформація, медична інфраструктура, адаптивність, безпека, стійкість.*

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна агресія проти України суттєво змінила умови функціонування системи охорони здоров'я та вимоги до механізмів публічного управління. Особливо гостро ці виклики проявляються у прифронтових територіальних громадах, де медична система має забезпечувати безперервність допомоги в умовах пошкодження інфраструктури, перебоїв енергопостачання, кадрових і фінансових обмежень та демографічних змін.

За таких умов управлінська спроможність системи визначається не лише доступністю та якістю медичних послуг, а й здатністю функціонувати під впливом воєнних загроз, адаптуватися до їх зміни, забезпечувати автономність критичних процесів, перерозподіляти ресурси та відновлювати пошкоджену інфраструктуру.

Показовим є досвід Харківської міської територіальної громади, яка в умовах постійних воєнних загроз зберігає функціонування системи охорони здоров'я та здійснює її структурну, фінансову й інфраструктурну трансформацію. Актуальність проблеми підтверджують дані ВООЗ: у 2025 р. кількість атак на систему охорони здоров'я Украї-

© Тюріна Д. М., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

їни зросла майже на 20 % порівняно з 2024 р. [16], а станом на травень 2026 р. було верифіковано понад 3000 атак від початку повномасштабного вторгнення [15].

Отже, актуальним є формування механізму публічного управління, здатного забезпечити функціонування, адаптацію, відновлення та розвиток системи охорони здоров'я прифронтової громади в умовах тривалих воєнних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика публічного управління у сфері охорони здоров'я та розвитку механізмів управління медичною сферою представлена у працях Г. Кузьменко [5], Р. Шевчука [14], Я. Жовнірчика, В. Долота, А. Антонова [2], які досліджують організаційні, інституційні та фінансові засади реформування й модернізації галузі. Особливості трансформації публічного управління охороною здоров'я в умовах воєнного стану, забезпечення доступності медичної допомоги та адаптації управлінських механізмів до безпекових викликів розглянуто Я. Жовнірчиком, В. Долотом, А. Антоновим [2], М. Притулою [13].

Проблеми інституційної трансформації громадського здоров'я, міжсекторальної взаємодії та партнерських механізмів досліджують Є. Кувшинова [3] та Г. Рябцев [4]. Цифрову трансформацію медичної сфери та використання цифрових технологій як інструменту модернізації управлінських процесів розглядає Л. Дубова [1].

Аналіз наукових праць свідчить про розширення проблематики досліджень від реформування галузі до забезпечення її функціонування в умовах воєнного стану, адаптивності, безперервності медичної допомоги, цифровізації та міжсекторальної взаємодії. Водночас недостатньо дослідженими залишаються механізми комплексної трансформації системи охорони здоров'я саме на рівні прифронтової територіальної громади. Подальшого обґрунтування потребують взаємодія управлінських механізмів, інтеграція безпекового та адаптаційного компонентів, а також забезпечення безперервності, автономності й відновлюваності медичної інфраструктури.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування та розроблення прикладної моделі механізму публічного управління трансформацією системи охорони здоров'я прифронтової територіальної громади на основі узагальнення досвіду Харкова.

Виклад основного матеріалу. Під трансформацією системи охорони здоров'я прифронтової територіальної громади пропонується розуміти керований процес інституційних, організаційних, фінансових, інфраструктурних, кадрових і цифрових змін, спрямованих на забезпечення безперервності медичної допомоги, адаптацію до воєнних ризиків та формування спроможності системи до відновлення і розвитку.

На відміну від традиційної модернізації, така трансформація здійснюється одночасно з підтриманням повсякденного функціонування медичної системи. Її ключовими характеристиками є доступність, безперервність, безпека, автономність, адаптивність та якість медичної допомоги. При цьому безпека й адаптивність набувають характеру наскрізних принципів публічного управління.

Для визначення характеру трансформаційних процесів проведено порівняльний аналіз основних показників фінансового та інфраструктурного забезпечення системи охорони здоров'я Харкова (табл. 1). Отримані результати дозволяють виокремити декілька якісно відмінних етапів трансформації системи.

Перший етап – довоєнна модернізація (2021 р.) – характеризувався оновленням матеріально-технічної бази та розвитком медичних послуг. На Комплексну програму спрямовано 730,6 млн грн, на обладнання – 213,3 млн грн бюджетних та 159,3 млн грн коштів НСЗУ, на капітальні ремонти – відповідно 126,6 та 88,6 млн грн.

Другий етап – кризове реагування (2022 р.) – передбачав перехід від планового розвитку до забезпечення безперервності роботи в умовах війни. На Комплексну програму спрямовано 411,9 млн грн, за кошти НСЗУ на обладнання – 235,6 млн грн, ремонти – 149,1 млн грн.

Третій етап – адаптація (2023 р.) – характеризувався закріпленням антикризових практик. Обсяг коштів НСЗУ перевищив 3,3 млрд грн, фінансування Комплексної програми становило 411,4 млн грн.

Четвертий етап – стабілізація та відновлення (2024 р.). Фінансування НСЗУ зросло до 3906,5 млн грн, водночас пошкоджень або часткових руйнувань зазнав 41 із 60 КНП.

П'ятий етап – посилення стійкості (2025 р.). Обсяг коштів НСЗУ досяг 4334,5 млн грн, фінансування Комплексної програми – 638,0 млн грн. Пошкодженими залишалися 44 із 49 КНП.

Шостий етап – формування системної трансформаційної моделі (2026 р.). У І півріччі видатки на охорону здоров'я становили 2492,2 млн грн, з яких 2224,9 млн грн (89,3%) – кошти НСЗУ. Кількість амбулаторно-поліклінічних відвідувань зросла на 3,4%, тоді як госпіталізацій зменшилася на 4,5%.

Таблиця 1

Динаміка окремих показників системи охорони здоров'я м. Харкова у 2021–2026 рр.

Показник	2021	2022	2023	2024	2025	І півріччя 2026
Фінансування міської Комплексної програми, млн грн	730,6	411,9	411,4	446,4	638,0	267,3
Кошти НСЗУ, використані КНП, млн грн	н/д	н/д	понад 3300	3906,5	4334,5	2224,9
Капітальні ремонти за кошти НСЗУ, млн грн	88,6	149,1	130,1	141,9	189,2	72,2
Медичне обладнання за кошти НСЗУ, млн грн	159,3	235,6	107,4	167,2	179,6	30,3
Пошкоджені КНП	–	початок масштабних руйнувань	н/д	41 із 60	44 із 49	44 із 49
Охоплення вагітних дворазовим УЗД, %	н/д	91,6	н/д	94,0	95,2	94,0
Охоплення вагітних діагностикою на ВІЛ, %	н/д	90,8	н/д	93,7	94,5	94,6

Джерело: складено автором за офіційними даними Харківської міської ради [7-12].

Таким чином, проведений аналіз дозволяє представити трансформацію системи охорони здоров'я Харківської міської територіальної громади у вигляді послідовності: довоєнна модернізація → кризове реагування → адаптація → стабілізація та відновлення → посилення стійкості → системна трансформація.

Важливо підкреслити, що запропонована періодизація відображає домінуючу управлінську логіку певного періоду, а не жорстко відокремлені фази: кризове реагування, відновлення та адаптація в умовах тривалих воєнних загроз відбуваються паралельно.

У науковій літературі сформовано різні підходи до класифікації механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я [1; 2; 3; 6; 13]. До базових механізмів відносять інституційний, організаційний, економічний, фінансовий, кадровий, інформаційний, правовий та механізм державно-приватного партнерства. Їх застосування спрямоване на реформування системи охорони здоров'я, удосконалення її організаційних і фінансових засад, розвиток кадрового потенціалу, інформаційного забезпечення та взаємодії держави з недержавним сектором. Водночас наявні класифікації переважно орієнтовані на загальнодержавний рівень і недостатньо враховують специфіку прифронтових громад, де особливого значення набувають захист і автономність медичної інфраструктури, оперативний перерозподіл ресурсів, відновлення пошкоджених об'єктів та адаптація медичних послуг до зміни потреб населення.

З огляду на це, на основі систематизації теоретичних підходів та аналізу функціонування системи охорони здоров'я Харківської міської територіальної громади у 2021–2026 рр. удосконалено структуру механізму публічного управління трансформацією системи охорони здоров'я прифронтової територіальної громади. Запропоновано сім взаємопов'язаних функціональних складових: інституційно-координаційний, фінансово-економічний, організаційно-функціональний, інфраструктурно-безпековий, кадровий, цифрово-інформаційний та партнерський механізми**.**

На відміну від традиційного підходу, запропонована структура не обмежується механічним поєднанням окремих механізмів. Її особливістю є їх адаптація до специфічних умов функціонування прифронтової територіальної громади, а також наскрізна інтеграція безпекового та адаптаційного компонентів, які впливають на реалізацію кожного з визначених механізмів.

Інституційно-координаційний механізм сформовано на основі розвитку традиційного інституційного та організаційного підходів. Він забезпечує розподіл повноважень і координацію діяльності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, НСЗУ, медичних КНП та інших суб'єктів. Для прифронтової громади його зміст доповнюється необхідністю оперативної вертикальної та горизонтальної координації управлінських рішень в умовах швидкої зміни безпекової ситуації.

Фінансово-економічний механізм інтегрує фінансові та економічні інструменти, традиційно представлені в системі публічного управління охороною здоров'я. Він передбачає багатоканальне фінансування через Програму медичних гарантій,

бюджет територіальної громади, державні субвенції та дотації, міжнародну допомогу, гранти й інші джерела. Для прифронтової громади його зміст розширено необхідністю фінансування не лише поточної діяльності, але й резервування ресурсів, забезпечення автономності медичних закладів, оперативного кризового реагування та відновлення пошкодженої інфраструктури.

Організаційно-функціональний механізм розвиває традиційний організаційний механізм публічного управління та спрямований на оптимізацію мережі й управлінських процесів, інтеграцію первинної, екстреної, спеціалізованої та реабілітаційної допомоги. Його особливістю в умовах прифронтової громади є визначення критично важливих медичних послуг, формування резервних сценаріїв їх надання та можливість оперативної зміни структури медичної допомоги відповідно до безпекової ситуації та потреб населення.

Інфраструктурно-безпековий механізм набуває особливого значення саме в умовах прифронтової територіальної громади. Він охоплює відновлення й модернізацію пошкодженої медичної інфраструктури, створення захищених медичних просторів та укриттів, резервування потужностей, забезпечення автономного електро-, тепло- та водопостачання, фізичної безпеки пацієнтів і медичного персоналу. Таким чином, інфраструктурний розвиток поєднується із забезпеченням безперервності функціонування медичних закладів під впливом воєнних загроз.

Кадровий механізм ґрунтується на традиційних інструментах кадрового забезпечення системи охорони здоров'я, проте в умовах прифронтової громади його зміст розширюється. Поряд із забезпеченням медичними працівниками, професійним розвитком і мотивацією персоналу він має передбачати механізми утримання фахівців, психологічної підтримки, підготовки персоналу до діяльності в надзвичайних ситуаціях, взаємозамінності та формування кадрового резерву.

Цифрово-інформаційний механізм розвиває інформаційний механізм публічного управління шляхом посилення цифрової складової. Він передбачає використання електронної системи охорони здоров'я, телемедицини, дистанційних сервісів, цифрового моніторингу, аналітики даних та інформаційної підтримки управлінських рішень. Для прифронтової громади додаткового значення набувають забезпечення інформаційної безперервності, резервування даних і кібербезпека.

Партнерський механізм розширює традиційне розуміння державно-приватного партнерства та передбачає взаємодію не лише державного і приватного секторів, а й органів місцевого самоврядування, міжнародних організацій, донорів, благодійних фондів, громадських організацій, бізнесу та населення громади. В умовах масштабного пошкодження медичної інфраструктури партнерство перетворюється на один із ключових інструментів залучення додаткових фінансових, матеріально-технічних та експертних ресурсів.

Авторський підхід полягає в системній інтеграції та функціональній адаптації традиційних механізмів публічного управління охороною здоров'я до умов прифронтової територіальної громади, з наскрізним включенням безпекового й адаптаційного компонентів.

Це дозволяє розглядати механізм публічного управління трансформацією системи охорони здоров'я прифронтової територіальної громади як інтегровану систему взаємопов'язаних управлінських механізмів, інструментів і взаємодій суб'єктів публічного управління, спрямованих на забезпечення доступності, безперервності, безпеки, автономності, адаптивності та якості медичної допомоги в умовах тривалих воєнних загроз**.**

Проведена систематизація механізмів публічного управління свідчить, що їх результативність в умовах прифронтової територіальної громади визначається не лише ефективністю кожного окремого механізму, а передусім узгодженістю їх взаємодії, наявністю відповідних інструментів реалізації та здатністю системи оперативно реагувати на зміну безпекових, соціально-економічних і демографічних умов. Це зумовлює необхідність переходу від розгляду окремих механізмів до їх системного поєднання в межах єдиної моделі, яка відображає взаємозв'язок суб'єктів публічного управління, механізмів та інструментів їх реалізації, очікуваних результатів, а також процесів моніторингу й зворотного зв'язку. З урахуванням зазначеного та результатів аналізу практики функціонування системи охорони здоров'я Харківської міської територіальної громади запропоновано структурно-функціональну модель механізму публічного управління трансформацією системи охорони здоров'я прифронтової територіальної громади. Модель має комплексний характер і передбачає не лінійну, а циклічну взаємодію її складових, за якої результати моніторингу та оцінювання стають підставою для коригування подальших управлінських рішень.

Запропонована модель включає п'ять взаємопов'язаних рівнів, кожен із яких виконує

окрему функцію в системі забезпечення стійкості медичної сфери громади.

Перший рівень – суб'єктно-інституційний – охоплює суб'єктів публічного управління та інших учасників, залучених до забезпечення функціонування і розвитку системи охорони здоров'я територіальної громади. До них належать органи державної влади, регіональні органи влади, територіальна громада та її органи місцевого самоврядування, комунальні некомерційні підприємства у сфері охорони здоров'я, Національна служба здоров'я України, інститути громадянського суспільства, міжнародні організації та донорські структури.

Кожна група суб'єктів має власну функціональну роль. Державний рівень визначає нормативно-правові, стратегічні та фінансові засади функціонування системи охорони здоров'я. Регіональний рівень забезпечує координацію державної та місцевої політики, узгодження розвитку мережі медичних закладів і реагування на міжтериторіальні ризики. Органи місцевого самоврядування безпосередньо відповідають за планування розвитку комунальної медичної інфраструктури, реалізацію місцевих програм, фінансову підтримку закладів, управління комунальним майном та врахування потреб населення громади. Медичні комунальні некомерційні підприємства (КНП) виступають безпосередніми надавачами послуг і водночас самостійними суб'єктами господарювання, від управлінської спроможності яких залежить ефективність використання ресурсів і безперервність медичного обслуговування. НСЗУ забезпечує контрактно-фінансовий зв'язок між державними гарантіями та фактичним наданням медичних послуг. Громадянське суспільство виконує функції представлення інтересів населення, громадського контролю та комунікації, тоді як міжнародні організації й донори можуть забезпечувати додаткові фінансові, матеріальні, експертні та технологічні ресурси. Таким чином, на першому рівні формується інституційне середовище управління, у межах якого відбувається розподіл повноважень, відповідальності та ресурсів між учасниками системи.

Другий рівень – механізмовий – охоплює сім визначених механізмів публічного управління, за допомогою яких суб'єкти першого рівня здійснюють цілеспрямований вплив на функціонування, адаптацію та розвиток системи охорони здоров'я громади. Зміст цього рівня полягає у трансформації стратегічних цілей та управлінських повноважень у конкретні способи впливу на стан медичної системи. Механізми не функціонують ізольовано один від одного. Їх результативність визначається саме комплексністю застосування та взаємоузгодженістю. Зміна фінансового забезпечення, наприклад, має бути пов'язана з організаційними рішеннями щодо мережі медичних закладів, кадровим забезпеченням, цифровізацією, розвитком матеріально-технічної бази та відповідними нормативними рішеннями. Тому другий рівень виконує роль функціонального ядра моделі, яке забезпечує перетворення управлінських рішень на скоординований вплив на систему охорони здоров'я.

Третій рівень – інструментально-операційний – представлений конкретними інструментами реалізації визначених механізмів публічного управління. Саме на цьому рівні управлінські рішення набувають практичної форми та реалізуються через конкретні заходи, проєкти, програми й управлінські процедури. До основних інструментів належать стратегії та цільові програми розвитку охорони здоров'я; місцеві програми підтримки медичних закладів; бюджетне планування та фінансування; договори з НСЗУ; закупівлі медичного обладнання; проєкти реконструкції, відновлення та модернізації медичної інфраструктури; створення та облаштування захищених приміщень і укриттів; забезпечення резервними джерелами електро-, тепло- та водопостачання; цифрові інформаційні системи й платформи; електронний документообіг; телемедичні технології; програми підготовки, перепідготовки та професійного розвитку медичних і управлінських кадрів; міжнародні проєкти технічної допомоги та грантові програми; державно-приватне партнерство; громадські консультації та інші форми комунікації з населенням. Вибір конкретного набору інструментів повинен визначатися актуальними потребами громади, наявними ризиками, фінансовими можливостями, станом медичної інфраструктури та змінами попиту населення на медичні послуги. Відповідно, інструментальний рівень є найбільш динамічною частиною моделі та може оперативно змінюватися відповідно до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Четвертий рівень – результативний – відображає безпосередні та стратегічні результати функціонування системи публічного управління. До ключових результатів віднесено забезпечення доступності медичної допомоги для населення; територіальної та часової доступності послуг; безперервності надання медичної допомоги навіть за умов кризових ситуацій; фізичної безпеки пацієн-

тів і медичного персоналу; автономності критично важливих об'єктів медичної інфраструктури; організаційної та фінансової стійкості закладів; здатності системи швидко адаптуватися до зміни ризиків і потреб населення; належної якості та результативності медичних послуг. Важливим є те, що результативність моделі не повинна оцінюватися виключно за обсягом використаних ресурсів або кількістю реалізованих заходів. Ключовим критерієм виступає спроможність системи охорони здоров'я громади зберігати основні функції, забезпечувати доступ населення до необхідної медичної допомоги, адаптуватися до нових умов та відновлювати свій потенціал після кризового впливу.

П'ятий рівень – моніторингово-коригувальний – забезпечує моніторинг, оцінювання та зворотний зв'язок між отриманими результатами та подальшими управлінськими рішеннями. Його функціонування передбачає систематичний збір кількісних і якісних даних, аналіз ключових показників діяльності медичних закладів, оцінювання доступності та якості медичних послуг, визначення рівня задоволеності населення, оцінювання ефективності використання бюджетних коштів, виявлення нових ризиків і проблемних зон. На основі отриманої інформації здійснюється порівняння фактичних результатів із запланованими, визначаються причини відхилень та приймаються рішення щодо коригування стратегій, програм, фінансування, організаційної структури, ресурсного забезпечення та інших інструментів управління. Таким чином, п'ятий рівень забезпечує замкнення управлінського циклу: «планування – реалізація – результат – оцінювання – коригування – новий цикл планування».

Принциповою особливістю авторської моделі є наявність двох наскрізних компонентів – безпекового та адаптаційного, які не формують окремих рівнів, а інтегруються в кожен із п'яти рівнів моделі.

Безпековий компонент орієнтований на забезпечення здатності системи охорони здоров'я продовжувати виконання основних функцій за умов підвищених ризиків та кризових впливів. На інституційному рівні він передбачає чіткий розподіл відповідальності між суб'єктами щодо реагування на надзвичайні ситуації. На рівні механізмів – інтеграцію управління ризиками та безпекових вимог у процес прийняття управлінських рішень. На інструментальному рівні – облаштування укриттів, фізичний захист медичних закладів, створення резервів медикаментів та обладнання, забезпечення автономними джерелами енергії, води й тепла, резервними каналами зв'язку, захист інформаційних систем і медичних даних. На результативному рівні безпековий компонент проявляється у зниженні ризику припинення надання медичної допомоги та підвищенні захищеності пацієнтів і персоналу. На рівні моніторингу він передбачає постійне оцінювання загроз, уразливості об'єктів і готовності закладів до роботи в кризових умовах.

Адаптаційний компонент характеризує здатність системи змінювати параметри свого функціонування відповідно до трансформації зовнішнього середовища та потреб населення. Він передбачає гнучкість управлінських рішень, оперативний перерозподіл фінансових, кадрових і матеріальних ресурсів, зміну маршрутів пацієнтів, адаптацію мережі та структури медичних послуг, використання мобільних і дистанційних форм медичної допомоги, впровадження цифрових технологій, залучення додаткових джерел фінансування, оперативну взаємодію з міжнародними партнерами та постійне навчання персоналу.

Особливого значення адаптаційний компонент набуває за умов швидкої зміни чисельності та структури населення громади, міграційних процесів, зміни структури захворюваності, кадрового дефіциту, пошкодження інфраструктури або появи нових безпекових ризиків. У таких умовах завданням публічного управління є не лише відновлення попереднього стану системи, а її адаптивна трансформація відповідно до нових умов функціонування.

Отже, запропонована модель базується на поєднанні інституційної взаємодії, комплексного застосування механізмів публічного управління, гнучкого використання управлінських інструментів, орієнтації на вимірюваний результат та постійного зворотного зв'язку. Безпека й адаптивність у цій моделі розглядаються не як окремі ізольовані механізми, а як наскрізні властивості всієї системи управління.

Практичне значення запропонованої моделі полягає в можливості її використання органами місцевого самоврядування та керівниками медичних комунальних некомерційних підприємств для оцінювання стану системи охорони здоров'я, визначення її вразливих елементів, обґрунтування управлінських пріоритетів та моніторингу стійкості. Її застосування сприяє переходу від реактивного антикризового до превентивно-адаптивного управління, орієнтованого на прогнозування ризиків, збереження критичних функцій і відновлення системи.

Практичну релевантність моделі підтверджує досвід Харківської міської територіальної громади. У 2025 р. комунальні некомерційні підприємства використали 4334,5 млн грн коштів Національної служби здоров'я України, а на реалізацію міської Комплексної програми було спрямовано 638,0 млн грн. У І півріччі 2026 р. кошти НСЗУ становили 2224,9 млн грн, або 89,3% фінансування галузі, що підтверджує доцільність багатоканального фінансового забезпечення.

Водночас значною залишається інфраструктурна вразливість: у 2025 р. та І півріччі 2026 р. пошкоджень або часткових руйнувань зазнали 44 із 49 медичних КНП. Це зумовлює необхідність орієнтації відновлення не на відтворення довоєнного стану, а на формування безпечної, автономної та технологічно стійкої медичної інфраструктури.

Важливу роль у цьому процесі відіграє міжнародна підтримка. За сприяння ВООЗ та Європейського Союзу у 2025 р. у п'яти лікарнях Харкова та Харківської області встановлено сучасні станції очищення води, що підвищило їх автономність. Отже, партнерський механізм у прифронтових умовах набуває системоутворювального значення, поєднуючи ресурси місцевого самоврядування, держави та міжнародних партнерів для забезпечення безперервності й стійкості системи охорони здоров'я.

Висновки. Проведене дослідження підтвердило необхідність трансформації публічного управління системою охорони здоров'я прифронтових громад з орієнтацією на безпеку, безперервність, адаптивність і стійкість. На основі досвіду Харкова у 2021–2026 рр. виокремлено шість етапів трансформації: від довоєнної модернізації та кризового реагування до формування системної трансформаційної моделі.

Удосконалено структуру механізму публічного управління, що об'єднує сім взаємопов'язаних механізмів із наскрізними безпековим та адаптаційним компонентами. Розроблено структурно-функціональну модель із п'яти рівнів, циклічна взаємодія яких забезпечує перехід від реактивного до превентивно-адаптивного управління.

Перспективою подальших досліджень є формування інтегрального індексу оцінювання управлінської спроможності систем охорони здоров'я прифронтових громад.

Список літератури:

1. Дубова Л. М. Механізми публічного управління процесами цифровізації у сфері охорони здоров'я. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення.* 2026. Вип. 16. С. 42–48. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2026-16-42-48.

2. Жовнірчик Я. Ф., Долот В. Д., Антонов А. В. Основні напрями трансформації системи публічного управління сферою охорони здоров'я в Україні в умовах воєнного стану та збройної агресії Російської Федерації проти України. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2022. Вип. 16. С. 443–465. DOI: https://doi.org/10.34132/pard2022.16.08.

3. Кувшинова Є. В. Трансформація механізмів публічного управління системою громадського здоров'я України в умовах криз: інституційна еволюція та міжсекторальна взаємодія. *Аспекти публічного управління*. 2026. Т. 14, № 2. С. 28–34. DOI: https://doi.org/10.15421/152603.

4. Кувшинова Є. В., Рябцев Г. Л. Державна політика розвитку та правові засади діяльності неурядових організацій у системі громадського здоров'я України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2026. № 4. DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2156.2026.4.13.

5. Кузьменко Г. О. Зарубіжний досвід публічного управління у сфері охорони здоров'я. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. *Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33 (72), № 3. С. 113–119.

6. Кузьменко Г. О. Проблеми реалізації механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я в Україні. *Публічне урядування*. 2022. № 2 (30). С. 47–54. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-6.

7. Основні показники економічного і соціального розвитку м. Харкова за 2021 рік / Харківська міська рада. URL: https://city.kharkiv.ua/documents/vazlivi-dokumenti/osnovni-pokazniki-ekonomicnogo-i-socialnogo-rozvitku-m-xarkova-za-2021-rik (дата звернення: 25.08.2026).

8. Основні показники економічного і соціального розвитку м. Харкова за 2022 рік / Харківська міська рада. URL: https://city.kharkiv.ua/documents/ogolosennia/osnovni-pokazniki-ekonomicnogo-i-socialnogo-rozvitku-m-xarkova-za-2022-rik?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.08.2026).

9. Основні показники економічного та соціального розвитку м. Харкова за 2023 рік / Харківська міська рада. URL: https://city.kharkiv.ua/documents/dokumenti-departamentiv/osnovni-pokazniki-ekonomicnogo-ta-socialnogo-rozvitku-m-xarkova-za-2023-rik?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.08.2026).

10. Основні показники економічного і соціального розвитку м. Харкова за 2024 рік / Харківська міська рада. URL: https://city.kharkiv.ua/documents/dokumenti-departamentiv/osnovni-pokazniki-ekonomicnogo-i-socialnogo-rozvitku-m-xarkova-za-2024-rik?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.08.2026).

11. Основні показники економічного та соціального розвитку м. Харкова за 2025 рік / Харківська міська рада. URL: https://city.kharkiv.ua/documents/dokumenti-departamentiv/osnovni-pokazniki-ekonomicnogo-ta-socialnogo-rozvitku-m-xarkova-za-2025-rik (дата звернення: 25.08.2026).

12. Основні показники економічного та соціального розвитку м. Харкова за І півріччя 2026 року / Харківська міська рада. URL: https://city.kharkiv.ua/documents/dokumenti-departamentiv/osnovni-pokazniki-ekonomicnogo-ta-socialnogo-rozvitku-m-xarkova-za-i-pivriccia-2026-roku (дата звернення: 25.08.2026).

13. Притула М. О. Удосконалення державно-управлінського механізму охорони здоров'я в умовах воєнного стану. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. Вип. 4. С. 107–117. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-4-107-117.

14. Шевчук Р. В. Аналіз зарубіжного досвіду публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Публічне урядування*. 2022. № 4 (32). С. 80–86. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-11.

15. 3000 attacks on health care in Ukraine verified by WHO since full-scale invasion. World Health Organization. Regional Office for Europe. 8 May 2026. URL: https://www.who.int/europe/news/item/08-05-2026-3000-attacks-on-health-care-in-ukraine-verified-by-who-since-full-scale-invasion?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.08.2026).

16. Attacks on Ukraine's health care increased by 20% in 2025. World Health Organization. 23 February 2026. URL: https://www.who.int/news-room/releases/23-02-2026-attacks-on-ukraine-s-health-care-increased-by-20-in-2025?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 25.08.2026).

Tiurina D. M. MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR THE TRANSFORMATION OF THE HEALTHCARE SYSTEM IN A FRONTLINE TERRITORIAL COMMUNITY: THE CASE OF KHARKIV

The article examines the theoretical and applied foundations of public administration of healthcare system transformation in a frontline territorial community under prolonged military threats. The study substantiates the need to shift from a traditional sectoral model to a preventive-adaptive approach focused on continuity, safety, autonomy, resilience, and capacity for recovery and development. Based on official data from Kharkiv City Council, the transformation of Kharkiv's healthcare system during 2021–2026 was analyzed. Six stages were identified: pre-war modernization, crisis response, adaptation, stabilization and recovery, resilience strengthening, and the formation of a systemic transformation model. The structure of the public administration mechanism was improved by integrating seven interrelated components: institutional-coordination, financial-economic, organizational-functional, infrastructure-security, personnel, digital-information, and partnership mechanisms. It is argued that security and adaptation should be incorporated as cross-cutting components into all elements of public administration. A structural-functional model of healthcare system transformation in a frontline community is proposed. It includes five interconnected levels: subject-institutional, mechanism-based, instrumental-operational, result-oriented, and monitoring-corrective. Their cyclical interaction provides feedback and supports continuous adjustment of managerial decisions to changing risks and population needs. The practical relevance of the model is confirmed by the experience of Kharkiv, where multi-channel financing, infrastructure restoration, organizational adaptation, digital solutions, and international assistance help maintain access to healthcare services despite extensive infrastructure damage. The proposed approach can be used by local governments and municipal healthcare institutions to identify vulnerabilities, prioritize interventions, select management tools, and develop indicators for monitoring system resilience.

Keywords: *public administration, healthcare, territorial community, frontline territory, public administration mechanisms, transformation, healthcare infrastructure, adaptability, security, resilience.*

Дата першого надходження статті до видання: 27.08.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 08.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 351.9:342.7]:004.89
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/21

Яременко О. І.
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського
https://orcid.org/0000-0002-3053-2257

Вітюк О. О.
https://orcid.org/0009-0007-1749-507X
Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ: АДАПТАЦІЯ КОНСТИТУЦІЙНИХ ПРИНЦИПІВ ПРОЗОРОСТІ ТА ВІДКРИТОСТІ ВЛАДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті досліджено процеси трансформації публічного управління під впливом цифрових технологій крізь призму адаптації фундаментальних конституційних принципів прозорості та відкритості владної діяльності. Доведено, що прискорена цифровізація перетворює класичну публічну адміністрацію на сервісно-орієнтовану модель, змінюючи характер взаємодії між суб'єктами владних повноважень та інститутами громадянського суспільства з патерналістського на рівноправний суб'єкт–суб'єктний діалог.

Проаналізовано конституційно-правовий базис гарантування інформаційних прав громадян та показано еволюцію принципу відкритості від пасивного надання відомостей у відповідь на запити до проактивного оприлюднення державних даних у машинозчитуваних форматах. Оцінено роль Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та профільних державних електронних інформаційних ресурсів у забезпеченні публічності управлінських механізмів, підвищенні якості послуг і мінімізації корупційних ризиків шляхом повного або часткового виключення людського фактора.

Особливу увагу приділено безпековим викликам та вимушеним обмеженням доступу до державних реєстрів, умовленим правовим режимом воєнного стану та ескалацією кіберзагроз перенесенням інфраструктури до закордонних хмарних сховищ у межах нових технологічних ініціатив. Досліджено ризики транскордонного переміщення та вимоги дотримання стандартів захисту персональних даних.

Обґрунтовано необхідність адаптаційного переходу від моделі абсолютної відкритості до концепції «захищеної та керованої прозорості», яка передбачає запровадження диференційованих рівнів доступу до публічної інформації, локалізацію критичних баз даних та шифрування за національними стандартами без порушення сутності конституційних прав особи. Розкрито сутність проблеми «алгоритмічної непрозорості» при автоматизованому прийнятті рішень суб'єктами владної діяльності. Сформульовано стратегічні напрями удосконалення публічно–управлінських механізмів та нормативної інституціоналізації алгоритмічної підзвітності публічної адміністрації.

Ключові слова: *публічне адміністрування, цифрова трансформація, конституційні принципи, прозорість, відкритість влади, електронне урядування, відкриті дані, кібербезпека, воєнний стан, алгоритмічна підзвітність.*

Постановка проблеми. Сучасна епоха характеризується фундаментальною перебудовою публічно–управлінської парадигми під впливом стрімкого розвитку цифрових технологій. Інформатизація суспільних процесів, інституціоналізація електронного урядування (e–government), розбудова сервісно–орієнтованої держави та впровадження високоінтегрованих цифрових платформ докорінно змінюють як внутрішню архітектуру державного апарату, так і саму сутність взаємодії між владою та громадянином. Цифровізація виступає не просто технічним інструментом оптимізації документаційного забезпечення чи автоматизації процедур, а каталізатором трансформації державно–управлінських відносин – від патерналістської моделі «підпорядкування» до партнерської

© Яременко О. І., Вітюк О. О., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

діалогової моделі «сервісу та суб'єкт–суб'єктної комунікації».

У цьому контексті постає нагальна потреба теоретичного та практичного переосмислення традиційних конституційно–правових інститутів і принципів функціонування публічної влади. Фундаментальні конституційні засади – насамперед принципи прозорості, відкритості, підзвітності та транспарентності діяльності органів державної влади й місцевого самоврядування – вимагають адаптації до вимог цифрової доби.

Особливої гостроти зазначена проблематика набуває для України в умовах сучасних гібридних загроз та триваючого правового режиму воєнного стану. З одного боку, прискорена цифровізація публічного сектору є запорукою стійкості державного управління, мінімізації корупційних ризиків та підвищення ефективності надання послуг. З іншого боку, безпекові імперативи вимагають жорсткого захисту державних інформаційних ресурсів, персональних даних та об'єктів критичної інформаційної інфраструктури. Відтак, виникає потреба у формуванні нових публічно–управлінських механізмів, здатних забезпечити збалансований рівень прозорості влади без шкоди для національної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації публічного управління та нормативно-правового забезпечення е–урядування висвітлено у працях багатьох вітчизняних науковців та дослідників. Вітчизняний досвід цифровізації публічного управління присвячена наукова праця Костенюк Н. І., Макарової І. О., Пігарєва Ю. Б. та Сметаніної Л. С. [1]. На думку дослідників, сучасний етап еволюції цифрового врядування в Україні базується на оновленні публічного управління за рахунок електронного документообігу, міжвідомчої взаємодії та е–урядування в базових секторах економіки. До головних пріоритетів належать надання електронних послуг, розвиток інструментів електронної ідентифікації й відкритість державних даних.

Основи понятійно–термінологічної бази сфери цифрового врядування в Україні закріплено в дослідженні Куйбіди В. С., Карпенка О. В. та Наместнік В. В. [2]. Дослідники акцентують увагу на тому, що масове впровадження новітніх цифрових технологій і стрімкий розвиток соціальних мереж, які перетворилися на інструмент впливу громадськості та неурядових організацій на державні інститути, зумовили потребу в глибших цифрових трансформаціях системи управління.

Тематика цифровізації державного управління, головним завданням якої є підвищення якості публічних сервісів і розв'язання наявних у цій сфері проблем, окреслена у статті Бурик З. М., Івасютина І. М. та Косоногова Д. Д. [3]. Разом із тим, на думку авторів, реалізація цифрових ініціатив на рівні суб'єктів управління ускладнюється через правові колізії, а також низку інституційних, інфраструктурних, політичних і ресурсних обмежень.

У публікації Бондарчук Н.В. і Дуброві Н. П. стисло охарактеризовано ключові перешкоди цифровізації державного управління, серед яких виокремлено дефіцит фінансування, труднощі з інтеграцією різнорідних масивів даних, законодавчі прогалини та кадровий голод [4; 5]. Водночас Вовк Н.С. та Марковець О.В. акцентують на таких проблемах, як низька суспільна довіра до інститутів влади й розрив між рівнем цифровізації українського публічного управління та європейськими стандартами. На думку останніх авторів, цей розрив стосується насамперед нормативно–правової бази, а не безпосередньо ступеня технічного впровадження інновацій [6]. Економічний підйом базових секторів України значною мірою визначається процесами цифровізації, відкритістю публічного адміністрування та їхнім позитивним впливом на національну конкурентоспроможність, зазначають Биркович Т.І., Биркович В.І. та Кабанець О.С. [7].

Нормативно–правову базу дослідження склали Конституція України [8], Закони України «Про доступ до публічної інформації» [9], «Про захист персональних даних» [10], «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» [11], «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [12], постанови Кабінету Міністрів України «Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг» [13] та «Про затвердження Положення про систему електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів «Трембіта» [14].

Постановка завдання. Метою статті є теоретичний аналіз та систематизація конституційно–правових засад прозорості й відкритості владної діяльності в умовах цифровізації публічного адміністрування, а також визначення напрямів їх адаптації до сучасних безпекових та технологічних реалій.

Виклад основного матеріалу. Конституційні засади демократичної та правової держави вимагають забезпечення підзвітності й підконтрольності органів влади суспільству. У цьому контексті принципи відкритості та прозорості виступають ключовими правовими гарантіями, що дають змогу

мінімізувати корупційні ризики, підвищити якість прийняття рішень та зміцнити суспільну довіру до державних інститутів.

У тексті Конституції України [8] сутність цих положень визначається через взаємообумовлені права та свободи громадян і владні повноваження–обов'язки, зокрема, право на вільний збір, зберігання, використання і поширення інформації (ст. 34 Конституції України): становить фундаментальну основу для реалізації відкритості владної діяльності, вимагаючи від суб'єктів публічної адміністрації створення умов для безперешкодного доступу до відомостей про їхню діяльність; право на звернення та петиції (ст. 40 Конституції України): гарантує можливість спрямування індивідуальних чи колективних письмових звернень або електронних петицій до органів державної влади та місцевого самоврядування з обов'язком останніх розглянути їх і надати обґрунтовану відповідь у встановлений законом строк; обов'язковість оприлюднення законів та інших нормативно–правових актів (ст. 57 Конституції України): визначає, що закони та інші нормативно–правові акти, які визначають права та обов'язки громадян, мають бути доведені до відома населення у порядку, встановленому законом, що є безпосереднім виявом принципу прозорості.

У сучасній науковій доктрині публічного управління розмежовують категорії «прозорість» і «відкритість». Прозорість трактується переважно як забезпечення доступу до інформації про процеси прийняття рішень та можливість зовнішнього нагляду за роботою публічної адміністрації, тоді як відкритість відображає проактивність влади, її готовність до двостороннього діалогу, залучення суспільства до формування політики та відкрите оприлюднення державних масивів даних.

Протягом XXI ст. принцип відкритості еволюціонував від пасивного реагування на інформаційні запити (згідно із Законом України «Про доступ до публічної інформації») [9] до повноцінної концепції Open Data. Систематизоване оприлюднення державних даних у машинозчитуваних форматах (зокрема на Єдиному державному вебпорталі відкритих даних) [13] трансформує конституційне право на інформацію з формальної декларації на реальний інструмент цифрового громадського контролю.

Таким чином, засади прозорості та відкритості становлять ціннісно–правовий каркас цифровізації державного управління. Завдяки цьому цифрові технології виступають не загрозою для демократії, а дієвим засобом її розширення та поглиблення.

Інтеграція цифрових рішень у систему державного управління кардинально змінює характер взаємодії влади і суспільства. Сьогодні цифровізація виконує не лише функцію технічного забезпечення офіційної роботи, а формує принципово новий формат державного управління, орієнтований на сервісну орієнтацію та партнерську суб'єкт–суб'єктну комунікацію. Ключовою складовою цифрових перетворень у публічній сфері України є становлення і розвиток Порталу Дія [13] як центральної платформи, що об'єднує профільні державні електронні інформаційні ресурси. Правові засади роботи таких комплексів визначаються нормами Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [12], тоді як їхня інформаційна основа формується завдяки інтеграції з Єдиним державним демографічним реєстром, реєстрами бізнесу, цивільного стану та іншими галузевими базами даних.

Прозорість та відкритість діяльності органів влади завдяки цифровізації реалізуються через низку базових механізмів:

– *автоматизація процесів надання публічних послуг*, тобто, усунення людського чинника під час прийняття рішень (зокрема під час автоматичної реєстрації фізичних осіб–підприємців чи призначення певних соціальних виплат) суттєво знижує корупційні ризики, а також гарантує об'єктивність і прозорість дій адміністративних органів;

– *інформаційна інтеграція реєстрів:* завдяки функціонуванню системи «Трембіта» [10] досягається прозорість обміну даними та створюються умови для суспільного контролю за законністю доступу службовців до інформації про громадян [3];

– *засоби електронної демократії:* активне застосування платформ електронних петицій, громадських обговорень та ініціатив на кшталт «бюджету участі» переводить принцип відкритості в практичну площину, забезпечуючи реальне залучення громадян до розробки та втілення публічної політики.

Завдяки цифровізації відкритість діяльності державних інститутів стає процедурною: можливість онлайн–моніторингу статусу розгляду поданих документів у реальному часі наочно втілює конституційну вимогу щодо підзвітності публічного сектору.

Практичне застосування конституційних норм щодо прозорості й відкритості в умовах цифрових перетворень ускладнюється низкою викликів, що загострилися внаслідок воєнного стану та інтенсифікації кібератак. Ключовий конфлікт державного управління полягає в потребі дотри-

мання паритету між прозорістю влади і вимогами оборонної безпеки та захисту приватності. Публікація даних і відкриття реєстрів в умовах війни створюють критичні ризики розвідки та завдання шкоди об'єктам життєзабезпечення країни, оборонній промисловості й самим громадянам.

Вивчення практичних аспектів публічного управління дозволяє схарактеризувати основні проблемні чинники та шляхи адаптації таких засад:

– *тимчасове звуження доступу до державних інформаційних ресурсів:* запровадження воєнного стану спричинило вимушене призупинення або обмеження функціонування низки електронних реєстрів (зокрема Реєстру декларацій, Державного земельного кадастру та системи публічних закупівель), що у свою чергу, зумовило тимчасове зниження рівня прозорості, що змушує органи влади шукати альтернативні способи громадського нагляду з урахуванням імперативів національної безпеки;

– *кібербезпека критичних інформаційних мереж:* ефективне функціонування цифрової держави неможливе без надійного захисту від кіберзагроз [11]. Потенційні збої або витоки інформації з державних баз здатні нівелювати довіру громадян до цифрової влади, що зумовлює необхідність диференційованого підходу до відкритості: публічності вимагають управлінські процедури та правила, а не внутрішня архітектура захищених ІТ–систем;

– *проблематика алгоритмічного управління (Algorithmic Governance),* що супроводжує використання технологій штучного інтелекту й автоматизованої обробки даних для ухвалення управлінських рішень супроводжується появою так званої проблеми «чорної скриньки» (black box problem).

У нинішніх реаліях безпеки відбувається еволюція принципу відкритості від концепції «тотальної доступності інформації» до моделі «контрольованої та захищеної прозорості», де головним пріоритетом публічного управління стає забезпечення безпеки держави й суспільства за умови збереження фундаментальних конституційних цінностей.

Усунення виявлених суперечностей між транспарентністю і безпекою вимагає системного вдосконалення державного сектору. Стратегія подальшої цифровізації в Україні має реалізуватися шляхом імплементації європейських норм у національне законодавство та використання варіативних інструментів управління. Пріоритетними напрямами вдосконалення системи публічного управління, на нашу думку, мають бути зближення українського законодавства у сфері цифровізації із правовими стандартами та актами ЄС. Такий крок забезпечить створення законодавчих засад для відкритого використання алгоритмів урядування та встановить однозначні стандарти підзвітності та відповідальності владних інституцій у процесі автоматизації адміністрування. Крім того, важливим є навчання і розвиток правових та цифрових навичок представників влади, оскільки, при трансформації корпоративної культури державного сектору у напрямі відкритості, безпеки персональних даних, слід неухильно дотримуватись кібергігієни при використанні електронних інформаційних масивів. Необхідно також реалізовувати диференціацію рівня довіри та доступу до публічних ресурсів, зважаючи на безпекові ризики, слід нормативно закріпити гнучкі режими роботи з реєстрами: повноцінного для уповноважених структур, знеособленого для суспільства і науковців, та обмеженого на умовах воєнного стану, що уможливить ефективне використання відкритих даних для аналітики за умови гарантування національної безпеки.

Висновки. У ході проведеного дослідження виконано теоретичне узагальнення та систематизацію конституційно–правових засад прозорості й відкритості публічного управління в контексті цифровізації в Україні. Доведено, що конституційні норми формують базову ціннісно–нормативну основу цифрових перетворень.

У процесі диджиталізації відбулось еволюційне зрушення від пасивного реагування на запити до проактивної публікації даних у машинозчитуваних форматах (Open Data), що значно посилило можливості суспільного нагляду за владою.

Підтверджено, що інтеграція цифрових рішень суттєво модернізує архітектуру державного сектору, еволюціонуючи його до сервісної моделі. Автоматизація адміністративних послуг знижує корупційну складову та забезпечує прозорість дій посадовців. Встановлено, що чинні загрози безпеці та воєнний стан зумовлюють перехід від концепції «беззастережної доступності даних» до моделі «керованої та захищеної прозорості». Обґрунтовано імператив досягнення балансу між прозорістю управління, кіберзахистом критичної інфраструктури та безпекою держави.

Визначено пріоритетні шляхи вдосконалення управлінських механізмів, серед яких: адаптація українського законодавства до стандартів, запровадження гнучких режимів доступу до офіційної інформації, а також нормативне закріплення алгоритмічної підзвітності та права громадян на пояснення автоматизованих рішень.

Список літератури:

1. Костенюк Н. І., Макарова І. О., Пігарєв Ю. Б., Сметаніна Л. С. Цифровізація публічного управління: вітчизняний досвід. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 2021. № 26. С. 41–50. https://doi.org/10.35432/tisb262021239001.
2. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник НАДУ при Президентові України* (*Серія «Державне управління»*), 2018. № 1. С. 5–10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2018_1_3/ (дата звернення: 29.08.2026).
3. Бурик З. М., Івасютин І. М., Косоногов Д. В. Диджиталізація в системі публічного управління. *Публічне управління і політика,* 2025. № 2(6). С. 1–10. https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.04 .
4. Бондарчук Н. П., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2023. Том 34 (73). № 1. С. 213–218. https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/38.
5. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. *Публічне управління і адміністрування в Україні.* 2022. Вип. 28. С.36–39. https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2022.28.7.
6. Вовк Н.С., Марковець О. В. Цифровізація публічного управління: досвід ЄС та перспективи для України. *The Formation and Peculiarities of the Implementation of the European Union's Eastern Policy.* 2022. С. 71–86. https://doi.org/10.30525/978-9934-26-224-1-5.
7. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2019. № 9. https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.9.2
8. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
9. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2011. № 32. Ст. 314.
10. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI. *Відомості Верховної Ради України*. 2010. № 34. Ст. 481.
11. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2017. № 45. Ст. 403.
12. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. *Відомості Верховної Ради України*. 2021. № 40. Ст. 327.
13. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1137. *Офіційний вісник України*. 2020. № 3. Ст. 136.
14. Про затвердження Положення про систему електронної взаємодії державних інформаційних ресурсів «Трембіта» : Постанова Кабінету Міністрів України від 08.09.2016 № 606. *Офіційний вісник України*. 2016. № 73. Ст. 2453.

Yaremenko O. I., Vitiuk O. O. THE TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION: ADAPTING THE CONSTITUTIONAL PRINCIPLES OF TRANSPARENCY AND OPENNESS IN GOVERNMENT ACTIVITIES

This article examines the processes of transformation in public administration under the influence of digital technologies, viewed through the prism of the adaptation of the fundamental constitutional principles of transparency and openness in the exercise of public authority. It is demonstrated that accelerated digitalisation is transforming traditional public administration into a service-oriented model, shifting the nature of interaction between public authorities and civil society institutions from a paternalistic approach to an equal, subject-to-subject dialogue.

The constitutional and legal basis for guaranteeing citizens' information rights has been analysed, and the evolution of the principle of openness has been demonstrated–from the passive provision of information in response to requests to the proactive publication of government data in machine–readable formats. The role of the Unified State Web Portal for Electronic Services and specialised state electronic information resources in ensuring the transparency of governance mechanisms, improving the quality of services and minimising corruption risks by fully or partially eliminating the human factor has been assessed.

Particular attention was paid to security challenges and the enforced restrictions on access to government registers, resulting from the legal regime of martial law and the escalation of cyber threats, as well as the migration of infrastructure to overseas cloud storage facilities as part of new technological initiatives. The risks

associated with cross-border data transfers and the requirements for compliance with personal data protection standards have been examined.

The necessity of an adaptive transition from a model of absolute openness to the concept of 'secure and managed transparency' has been substantiated; this concept entails the introduction of differentiated levels of access to public information, the localisation of critical databases, and encryption in accordance with national standards, without infringing upon the essence of an individual's constitutional rights. The essence of the problem of 'algorithmic opacity' in automated decision–making by public authorities is examined. Strategic directions for improving public administration mechanisms and the regulatory institutionalisation of algorithmic accountability in public administration are formulated.

Keywords: *public administration, digital transformation, constitutional principles, transparency, openness of government, e–governance, open data, cybersecurity, martial law, algorithmic accountability.*

Дата першого надходження статті до видання: 31.08.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА

УДК 35.077:355.292(477)
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/22

Волошко А. С.
https://orcid.org/0009-0004-0270-1799
Державної установи Науково-навчальний експертний центр «Бородянка» Міністерства у справах ветеранів

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ В УКРАЇНІ

У статті досліджено особливості формування та реалізації державної політики у сфері реінтеграції ветеранів в Україні в умовах тривалої збройної агресії, зростання чисельності ветеранів та необхідності системного реагування держави на виклики їхнього повернення до мирного життя. Обґрунтовано, що реінтеграція ветеранів є не лише складовою соціальної політики, а й важливим напрямом державного управління, який охоплює комплекс правових, організаційних, соціально-економічних, медичних, психологічних, освітніх і трудових заходів, спрямованих на відновлення соціального функціонування, забезпечення гідного рівня життя, реалізацію прав і свобод ветеранів, а також їх повноцінне включення в суспільне, професійне та громадянське середовище.

Актуальність теми зумовлена тим, що в сучасних умовах в Україні суттєво зростає потреба у формуванні цілісної, ефективної та міжвідомчо скоординованої моделі державної політики у сфері реінтеграції ветеранів. Доведено, що традиційні підходи, які зосереджуються переважно на соціальних виплатах або окремих елементах пільгового забезпечення, уже не відповідають масштабам і складності сучасних викликів. Натомість державна політика у цій сфері має орієнтуватися на довгостроковий супровід ветерана, урахування його індивідуальних потреб, підтримку сім'ї, сприяння зайнятості, розвитку підприємництва, доступу до медичних, реабілітаційних і психосоціальних послуг, а також на створення умов для активної участі ветеранів у житті територіальних громад і держави загалом.

У роботі визначено, що реінтеграція ветеранів як об'єкт державної політики має міжсекторальний характер і потребує ефективної взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я, установ соціального захисту, освітніх інституцій, служб зайнятості, громадських об'єднань та ветеранських організацій. Наголошено, що результативність державної політики значною мірою залежить від узгодженості функцій і повноважень між цими суб'єктами, наявності чітких механізмів координації, нормативного забезпечення, ресурсної спроможності та системи моніторингу результатів.

У статті проаналізовано основні напрями державної політики у сфері реінтеграції ветеранів в Україні. До них віднесено соціальний захист, медичну та психологічну допомогу, професійну адаптацію, працевлаштування, освітню підтримку, житлові програми, правовий супровід, розвиток механізмів участі ветеранів у суспільному житті та формування безбар'єрного середовища для їхньої інтеграції у громаду. Обґрунтовано, що ефективність державної політики визначається не лише обсягом задекларованих гарантій, а передусім якістю інституційного забезпечення, доступністю послуг, спроможністю системи реагувати на комплексні потреби ветеранів та їхніх сімей, а також здатністю переходити від фрагментарних рішень до цілісної моделі супроводу.

Значну увагу приділено виявленню ключових проблем реалізації державної політики у сфері реінтеграції ветеранів в Україні. Серед таких проблем виокремлено фрагментарність нормативно-правової бази, дублювання функцій між окремими органами влади, недостатню міжвідомчу координацію, нерівномірний розвиток системи послуг у різних регіонах, обмеже-

© Волошко А. С., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

ність кадрових і фінансових ресурсів, недостатню цифровізацію процесів супроводу, а також відсутність цілісної системи оцінювання ефективності політики реінтеграції. Підкреслено, що наявні проблеми знижують результативність державних рішень і не дають змоги повною мірою забезпечити потреби ветеранів у процесі повернення до цивільного життя.

Окремо акцентовано увагу на необхідності впровадження людиноцентричного підходу до формування та реалізації державної політики. Доведено, що ветеран має розглядатися не лише як отримувач соціальних гарантій, а як активний суб'єкт суспільного розвитку, носій професійного, лідерського та громадянського потенціалу. У зв'язку з цим реінтеграція ветеранів повинна спиратися на принципи адресності, доступності, безперервності, поваги до гідності, міжвідомчої взаємодії, партнерства з громадянським суспільством та орієнтації на довгостроковий соціальний результат.

За результатами дослідження обґрунтовано пріоритетні напрями вдосконалення державної політики у сфері реінтеграції ветеранів в Україні. До них віднесено: удосконалення нормативно-правового забезпечення; формування єдиного координаційного підходу до надання послуг; розвиток міжвідомчої та міжсекторальної взаємодії; розширення мережі послуг на рівні територіальних громад; упровадження цифрових інструментів обліку, супроводу та маршрутизації ветеранів; посилення програм професійної адаптації та зайнятості; розвиток психосоціальної підтримки; удосконалення системи моніторингу та оцінювання результативності державної політики.

Зроблено висновок, що державна політика у сфері реінтеграції ветеранів в Україні має трансформуватися від переважно компенсаційної моделі до комплексної моделі соціальної, професійної, психологічної та громадянської інтеграції. Така трансформація є необхідною умовою забезпечення гідного повернення ветеранів до мирного життя, зміцнення соціальної стійкості громад, збереження людського потенціалу держави та формування ефективної системи публічного управління в умовах воєнного і повоєнного розвитку України.

Ключові слова: *публічне управління, державна політика, реінтеграція ветеранів, публічне управління, соціальна адаптація, ветеранська політика, Україна.*

Постановка проблеми. В умовах тривалої збройної агресії проти України, значного збільшення чисельності ветеранів та ускладнення соціально-економічних умов суспільного розвитку особливої актуальності набуває питання формування та реалізації ефективної державної політики у сфері їхньої реінтеграції. Повернення ветеранів до цивільного життя є складним, багатовимірним процесом, що охоплює соціальну адаптацію, відновлення фізичного і психічного здоров'я, професійну реалізацію, забезпечення доступу до освіти, працевлаштування, житла, соціальних послуг і громадської участі. У зв'язку з цим реінтеграція ветеранів потребує системного, міжвідомчо скоординованого та людиноцентричного підходу з боку держави.

Сучасна практика свідчить, що державна політика у сфері реінтеграції ветеранів в Україні ще не набула достатньої цілісності та результативності. Попри наявність нормативно-правової бази, розширення інституційного забезпечення та запровадження окремих програм підтримки, у цій сфері зберігаються суттєві проблеми, пов'язані з фрагментарністю управлінських рішень, недостатньою координацією між органами державної влади та місцевого самоврядування, нерівномірною доступністю послуг у регіонах, обмеженістю ресурсів, дублюванням функцій між суб'єктами політики, а також відсутністю цілісної системи моніторингу та оцінювання ефективності прийнятих рішень.

Особливої уваги потребує те, що традиційні підходи до ветеранської політики, зосереджені переважно на компенсаційних механізмах, соціальних виплатах і пільгах, уже не відповідають масштабам сучасних викликів. Ветерани потребують не лише матеріальної підтримки, а й комплексного супроводу, який включає медичну, психологічну, реабілітаційну, освітню, професійну та правову допомогу, а також створення умов для їх повноцінного включення у життя територіальних громад і суспільства загалом. Саме тому проблема реінтеграції ветеранів виходить за межі вузького соціального захисту та постає як важливий напрям державної політики і публічного управління.

Необхідність удосконалення державної політики у сфері реінтеграції ветеранів зумовлена також потребою переходу від фрагментарних і реактивних заходів до стратегічно орієнтованої моделі управління, заснованої на принципах міжвідомчої взаємодії, адресності, доступності, безперервності послуг, цифровізації управлінських процесів та партнерства держави з громадянським суспільством. У цьому контексті особливого значення набуває наукове осмислення

існуючих підходів, виявлення проблем реалізації політики та обґрунтування напрямів підвищення її ефективності.

Отже, постає об'єктивна потреба у комплексному дослідженні державної політики у сфері реінтеграції ветеранів в Україні, аналізі її змісту, механізмів реалізації, основних проблем та перспектив удосконалення відповідно до сучасних умов воєнного і повоєнного розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державної політики у сфері реінтеграції ветеранів в Україні останніми роками набула особливої актуальності у вітчизняному науковому дискурсі. Це пов'язано зі зростанням чисельності ветеранів, ускладненням їхніх соціальних, психологічних, професійних і правових потреб, а також із необхідністю формування цілісної моделі державного реагування на виклики повернення захисників до цивільного життя. Дослідження цієї проблематики здійснюється в межах публічного управління, державної соціальної політики, права, психології, соціальної роботи та реабілітології.

Теоретико-методологічні засади публічного управління, державної політики та механізмів державного регулювання соціальної сфери розкрито у працях В. Б. Авер'янова, Н. Р. Нижник, О. Ю. Оболенського, В. М. Князєва, В. Д. Бакуменка, Ю. П. Битяка, які заклали підґрунтя для осмислення держави як суб'єкта формування та реалізації суспільно значущої політики [1–6]. Наукові напрацювання зазначених авторів дають змогу розглядати реінтеграцію ветеранів не лише як соціальну проблему, а як комплексний об'єкт публічного управління, що потребує належного нормативно-правового, інституційного, організаційного та ресурсного забезпечення.

Окрему групу становлять дослідження, присвячені соціальному захисту, соціальній адаптації, психологічному відновленню та реабілітації учасників бойових дій. Значний внесок у розроблення цих питань здійснили О. М. Кокун, О. А. Блінов, Г. П. Лазос, Н. А. Агаєв, І. О. Пішко, Н. С. Лозінська, В. В. Остапчук [7–10]. У працях цих авторів обґрунтовано, що повернення ветерана до мирного життя є тривалим і багатовимірним процесом, який включає відновлення психологічної рівноваги, подолання наслідків бойового стресу, адаптацію до нових соціальних ролей, відновлення професійної активності та налагодження взаємодії з родиною і суспільством. Ці дослідження є важливими для розуміння того, що державна політика у сфері реінтеграції ветеранів повинна виходити за межі вузького соціального забезпечення та орієнтуватися на комплексний супровід особи.

Важливе місце у структурі наукових джерел посідають праці, у яких аналізуються правові та організаційні засади реалізації ветеранської політики в Україні, а також нормативно-правове забезпечення соціального захисту ветеранів [11–15]. Ці джерела засвідчують, що в Україні сформовано базове правове поле для підтримки ветеранів, однак воно ще потребує вдосконалення в частині координації суб'єктів політики, інтеграції послуг, розвитку механізмів моніторингу результативності та запровадження людиноцентричного підходу.

Певна частина сучасних досліджень присвячена питанням професійної адаптації ветеранів, їхнього працевлаштування, підтримки ветеранського підприємництва та включення у життя територіальних громад [16–18]. У цих працях наголошується, що успішна реінтеграція ветеранів значною мірою залежить від доступу до освіти, перекваліфікації, ринку праці, місцевих програм підтримки та громадянської участі. Саме тому ефективна державна політика має поєднувати загальнодержавні інструменти з можливостями територіальних громад, органів місцевого самоврядування, громадських об'єднань і ветеранських організацій.

Водночас аналіз наукових праць свідчить, що, попри наявність значного масиву досліджень, питання саме державної політики у сфері реінтеграції ветеранів в Україні як цілісної системи публічного управління залишається недостатньо розробленим. Більшість робіт зосереджені на окремих аспектах проблеми – психологічній реабілітації, соціальному захисті, правовому забезпеченні або професійній адаптації. Натомість комплексний аналіз взаємодії інституцій, механізмів координації, оцінювання ефективності державної політики, цифровізації послуг та ролі територіальних громад у процесі реінтеграції ветеранів потребує подальшого наукового опрацювання. Це зумовлює необхідність системного дослідження державної політики у зазначеній сфері та обґрунтування напрямів її вдосконалення відповідно до сучасних викликів воєнного і повоєнного розвитку України.

Постановка завдання. Метою статті є аналіз державної політики у сфері реінтеграції ветеранів в Україні та визначення шляхів підвищення її ефективності.

Виклад основного матеріалу. В умовах широкомасштабної війни та тривалої збройної агресії проти України питання реінтеграції ветеранів набуває стратегічного значення для держави, суспільства та системи публічного управління. Повер-

нення військовослужбовців до цивільного життя після участі у бойових діях є складним і багатовимірним процесом, що охоплює не лише отримання передбачених законодавством соціальних гарантій, а й відновлення соціальних зв'язків, професійної активності, психологічної рівноваги, фізичного здоров'я, життєвих перспектив та громадянської участі. У цьому контексті державна політика у сфері реінтеграції ветеранів повинна розглядатися як комплексний напрям публічного управління, спрямований на створення умов для повноцінного повернення ветеранів до мирного життя [1–4].

Наукові підходи до трактування державної політики засвідчують, що її ефективність визначається не лише наявністю нормативно-правових актів чи окремих управлінських рішень, а насамперед системністю, послідовністю, узгодженістю суб'єктів реалізації та орієнтацією на суспільно значущий результат [4; 6]. У межах ветеранської політики це означає, що державне реагування не може обмежуватися наданням пільг або компенсацій, оскільки потреби ветеранів виходять далеко за рамки матеріального забезпечення. Ветеран після повернення з війни стикається з необхідністю адаптації до нового соціального статусу, відновлення професійної кар'єри, доступу до медичної й психологічної допомоги, вирішення житлових, правових, сімейних та освітніх питань [7–10]. Саме тому реінтеграція має розумітися як тривалий, безперервний і міжсекторальний процес.

Нормативно-правову основу державної політики у сфері реінтеграції ветеранів в Україні формують закони України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», «Про основні засади державної ветеранської політики», а також підзаконні нормативно-правові акти Кабінету Міністрів України та акти центральних органів виконавчої влади [11–15]. Указані документи визначають основні категорії ветеранів, систему державних гарантій, напрями соціального захисту, повноваження уповноважених органів та загальні засади реалізації ветеранської політики. Водночас сучасний стан нормативного забезпечення свідчить, що, попри наявність правової бази, вона ще не забезпечує повною мірою цілісність і узгодженість політики реінтеграції ветеранів, оскільки окремі норми залишаються фрагментарними, а механізми реалізації – недостатньо інтегрованими [11; 13; 14].

Особливе місце у реалізації державної політики у цій сфері належить Міністерству у справах ветеранів України, яке виконує функції формування та реалізації державної політики щодо соціального захисту ветеранів, членів їхніх сімей, постраждалих учасників Революції Гідності та інших категорій осіб, визначених законодавством [14]. Однак реінтеграція ветеранів не може бути ефективною лише в межах діяльності одного центрального органу виконавчої влади. Її результативність залежить від налагодженої взаємодії між органами державної влади, органами місцевого самоврядування, закладами охорони здоров'я, центрами зайнятості, установами соціального захисту, освітніми інституціями, громадськими об'єднаннями та ветеранськими організаціями [3; 14; 18]. Така міжвідомча та міжсекторальна координація є однією з ключових умов формування цілісної системи супроводу ветерана.

Одним із базових напрямів державної політики у сфері реінтеграції ветеранів є соціальний захист. Його традиційно пов'язують із наданням пільг, компенсацій, пенсійного забезпечення, житлових гарантій, медичного обслуговування та інших форм державної підтримки [11; 12]. Проте сучасна практика доводить, що соціальний захист має розглядатися ширше – як інструмент забезпечення реальної спроможності ветерана адаптуватися до цивільного середовища, реалізувати власний потенціал і відновити якість життя. Це потребує поєднання матеріальної підтримки з адресними послугами супроводу, психологічною допомогою, професійною орієнтацією, освітніми можливостями та підтримкою родини [10; 16].

Важливим складником державної політики є медична, психологічна та психосоціальна підтримка ветеранів. Дослідження українських науковців переконливо доводять, що участь у бойових діях часто супроводжується психотравмувальним досвідом, наслідками бойового стресу, порушенням емоційної рівноваги, труднощами у міжособистісній комунікації та професійній адаптації [8–10]. Саме тому система державної підтримки має передбачати не лише лікування чи реабілітацію у вузькому клінічному розумінні, а й довгострокову психосоціальну допомогу, орієнтовану на відновлення функціонування особи у сім'ї, трудовій діяльності, громадському середовищі. У цьому контексті ефективність державної політики значною мірою залежить від доступності відповідних послуг, кадрового забезпечення, підготовки фахівців та усунення стигматизації звернення по психологічну допомогу [8; 9].

Не менш важливим напрямом є професійна адаптація та працевлаштування ветеранів. Повер-

нення до економічно активного життя є однією з ключових умов успішної реінтеграції, оскільки зайнятість забезпечує не лише матеріальну стабільність, а й відчуття соціальної значущості, самореалізації та включеності до суспільства [16; 17]. У зв'язку з цим державна політика має бути спрямована на розвиток системи перекваліфікації, професійного навчання, стимулювання роботодавців до працевлаштування ветеранів, а також підтримку ветеранського підприємництва. Особливу роль у цьому процесі можуть відігравати територіальні громади, які здатні формувати локальні програми зайнятості, адаптаційні сервіси та механізми супроводу ветеранів відповідно до особливостей місцевого ринку праці [17; 18].

Суттєвою проблемою реалізації державної політики у сфері реінтеграції ветеранів залишається недостатня координація між суб'єктами її формування та реалізації. Попри наявність профільного міністерства та визначених законодавством повноважень різних органів, на практиці часто спостерігаються дублювання функцій, фрагментарність управлінських рішень, відсутність єдиного маршруту отримання послуг ветераном, а також складність доступу до інформації щодо наявних можливостей підтримки [13–15]. Така ситуація знижує результативність державної політики, ускладнює доступ ветеранів до послуг і формує додаткові адміністративні бар'єри. Тому одним із пріоритетів удосконалення державної політики має стати створення інтегрованої системи управління реінтеграцією ветеранів, у межах якої буде забезпечено взаємодію всіх суб'єктів політики на основі чітко визначених функцій, стандартів послуг і механізмів координації [3; 14; 18].

Окремої уваги потребує впровадження людиноцентричного підходу у формуванні та реалізації державної політики. Сучасні наукові підходи та практичні потреби засвідчують, що ветеран повинен розглядатися не лише як отримувач допомоги, а як активний учасник суспільного розвитку, носій професійного, громадянського та лідерського потенціалу [7; 16]. Це означає, що державна політика має орієнтуватися не лише на компенсацію втрат, а й на створення умов для самореалізації, розвитку ініціативності, участі у прийнятті рішень на місцевому рівні, ветеранському самоврядуванні, громадській діяльності та підприємництві. Такий підхід відповідає сучасним принципам публічного управління, у межах яких головним критерієм ефективності є не формальне виконання функцій, а реальна соціальна результативність політики [4; 6].

У сучасних умовах важливим напрямом удосконалення державної політики є цифровізація процесів супроводу ветеранів. Йдеться про створення електронних реєстрів, цифрових кабінетів отримувача послуг, механізмів міжвідомчого обміну інформацією, систем моніторингу індивідуальної траєкторії реінтеграції, а також спрощення доступу до адміністративних і соціальних послуг [13; 14]. Цифрові інструменти здатні підвищити прозорість, оперативність і адресність підтримки, зменшити бюрократичне навантаження та забезпечити більш ефективне використання державних ресурсів. Разом із тим цифровізація має супроводжуватися належним правовим регулюванням, технічним забезпеченням і захистом персональних даних.

Таким чином, державна політика у сфері реінтеграції ветеранів в Україні є складною багаторівневою системою, яка охоплює нормативно-правове регулювання, інституційне забезпечення, соціальний захист, медичну та психологічну допомогу, професійну адаптацію, механізми громадської участі та міжвідомчу координацію. Її ефективність визначається не лише обсягом задекларованих гарантій, а й здатністю держави створити доступну, безперервну, людиноцентричну та інтегровану систему підтримки ветеранів. Саме тому подальше вдосконалення державної політики має бути пов'язане з розвитком комплексного супроводу ветеранів, посиленням ролі територіальних громад, удосконаленням координаційних механізмів, цифровізацією послуг та впровадженням системи моніторингу й оцінювання результативності управлінських рішень [13–18].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що державна політика у сфері реінтеграції ветеранів в Україні є одним із пріоритетних напрямів сучасного публічного управління, значущість якого суттєво зросла в умовах тривалої війни та майбутнього повоєнного відновлення держави. Реінтеграція ветеранів є складним і багатовимірним процесом, що охоплює соціальну, психологічну, медичну, професійну, правову та громадянську складові, а тому потребує не фрагментарних, а комплексних управлінських рішень.

З'ясовано, що чинна нормативно-правова база України загалом формує основу для реалізації державної ветеранської політики, однак її практична ефективність залишається недостатньою через фрагментарність окремих механізмів, недостатню узгодженість між суб'єктами реалізації, дублювання функцій та нерівномірний доступ ветеранів

до послуг залежно від території проживання. Це свідчить про необхідність переходу від переважно компенсаційної моделі підтримки до інтегрованої, людиноцентричної системи супроводу ветерана.

Доведено, що ефективна реінтеграція ветеранів неможлива без забезпечення належної міжвідомчої координації між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, закладами охорони здоров'я, системою соціального захисту, освітніми установами, службою зайнятості, громадськими та ветеранськими організаціями. Особливого значення набуває формування єдиного узгодженого механізму взаємодії, який дасть змогу забезпечити безперервність, адресність і доступність послуг для ветеранів.

Обґрунтовано, що пріоритетними напрямами вдосконалення державної політики у сфері реінтеграції ветеранів мають стати: розвиток комплексних програм соціальної, психологічної та професійної адаптації; розширення можливостей працевлаштування, перекваліфікації та підтримки ветеранського підприємництва; посилення ролі територіальних громад у реалізації ветеранської політики; цифровізація процедур надання послуг; упровадження системи моніторингу та оцінювання результативності управлінських рішень; а також активніше залучення інститутів громадянського суспільства до формування і реалізації відповідних заходів.

Отже, удосконалення державної політики у сфері реінтеграції ветеранів в Україні повинно ґрунтуватися на принципах системності, міжвідомчої взаємодії, людиноцентризму, доступності та довгострокового супроводу. Саме такий підхід сприятиме не лише ефективному поверненню ветеранів до цивільного життя, а й зміцненню соціальної згуртованості, людського потенціалу та інституційної спроможності держави в умовах воєнного і повоєнного розвитку.

Список літератури:

1. Авер'янов В. Б. Державне управління в Україні: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. Київ : Факт, 2003. 384 с.

2. Нижник Н. Р., Машков О. А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. Київ : Вид-во УАДУ, 1998. 160 с.

3. Оболенський О. Ю. Державна служба : підручник. Київ : КНЕУ, 2006. 472 с.

4. Князєв В. М., Бакуменко В. Д. Державне управління: філософські, методологічні та практичні проблеми : монографія. Київ : Вид-во НАДУ, 2003. 320 с.

5. Битяк Ю. П. Адміністративне право України : підручник. Київ : Юрінком Інтер, 2005. 544 с.

6. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.

7. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця : монографія. Київ : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2012. 200 с.

8. Блінов О. А. Психологія бойової психічної травми : монографія. Київ : Талком, 2016. 246 с.

8. Кокун О. М., Агаєв Н. А., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Остапчук В. В. Психологічна робота з військовослужбовцями – учасниками АТО на етапі відновлення : метод. посіб. Київ : НДЦ ГП ЗСУ, 2017. 282 с.

9. Лазос Г. П. Психологічна допомога учасникам бойових дій у процесі їх соціально-професійної адаптації. *Проблеми сучасної психології.* 2018. Вип. 2. С. 112–121.

10. Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту : Закон України від 22 жовт. 1993 р. № 3551-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12 (дата звернення: 07.09.2026).

11. Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей : Закон України від 20 груд. 1991 р. № 2011-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2011-12 (дата звернення: 07.09.2026).

12. Про основні засади державної ветеранської політики : Закон України від 24 серп. 2023 р. № 3295-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3295-20 (дата звернення: 07.09.2026).

13. Положення про Міністерство у справах ветеранів України : постанова Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2018 р. № 1175. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1175-2018-%D0%BF (дата звернення: 07.09.2026).

14. Деякі питання соціального захисту ветеранів війни та членів сімей загиблих : постанова Кабінету Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/ (дата звернення: 07.09.2026).

14. Колесніченко О. С. Соціальна адаптація учасників бойових дій в умовах трансформації українського суспільства. Український соціум. 2019. № 3. С. 98–109.

15. Риженко І. М. Професійна адаптація ветеранів як складова державної соціальної політики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 7. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/ (дата звернення: 07.09.2026).

17. Серьогін С. М., Бородін Є. І. Публічне управління соціальними процесами в умовах суспільних трансформацій. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т. 8, № 2. С. 5–14.

Voloshko A. S. STATE POLICY IN THE FIELD OF VETERANS' REINTEGRATION IN UKRAINE

The article examines the specific features of the formation and implementation of state policy in the field of veterans' reintegration in Ukraine under conditions of prolonged armed aggression, the growing number of veterans, and the need for a systemic state response to the challenges associated with their return to civilian life. It is substantiated that veterans' reintegration is not only a component of social policy but also an important area of public administration that encompasses a set of legal, organizational, socio-economic, medical, psychological, educational, and employment-related measures aimed at restoring social functioning, ensuring a decent standard of living, guaranteeing the exercise of veterans' rights and freedoms, and promoting their full inclusion in social, professional, and civic life.

The relevance of the topic is determined by the fact that, under current conditions in Ukraine, there is a significantly growing need to form a comprehensive, effective, and interagency-coordinated model of state policy in the field of veterans' reintegration. It has been proven that traditional approaches focused mainly on social payments or certain elements of preferential support no longer correspond to the scale and complexity of current challenges. Instead, state policy in this area should be oriented toward long-term support for veterans, taking into account their individual needs, family support, the promotion of employment, entrepreneurship development, access to medical, rehabilitation, and psychosocial services, as well as the creation of conditions for the active participation of veterans in the life of territorial communities and the state as a whole.

The study determines that veterans' reintegration as an object of state policy has an intersectoral character and requires effective interaction among public authorities, local self-government bodies, healthcare institutions, social protection agencies, educational institutions, employment services, public associations, and veterans' organizations. It is emphasized that the effectiveness of state policy largely depends on the consistency of functions and powers among these actors, the availability of clear coordination mechanisms, regulatory support, resource capacity, and a result monitoring system.

The article analyzes the main directions of state policy in the field of veterans' reintegration in Ukraine. These include social protection, medical and psychological assistance, professional adaptation, employment, educational support, housing programs, legal assistance, the development of mechanisms for veterans' participation in public life, and the formation of a barrier-free environment for their integration into the community. It is substantiated that the effectiveness of state policy is determined not only by the scope of declared guarantees, but above all by the quality of institutional support, service accessibility, the capacity of the system to respond to the complex needs of veterans and their families, and the ability to move from fragmented decisions to a comprehensive support model.

Considerable attention is paid to identifying the key problems in the implementation of state policy in the field of veterans' reintegration in Ukraine. Among these problems are the fragmentation of the regulatory framework, duplication of functions among individual public authorities, insufficient interagency coordination, uneven development of the service system across regions, limited human and financial resources, insufficient digitalization of support processes, and the absence of a comprehensive system for evaluating the effectiveness of reintegration policy. It is emphasized that these existing problems reduce the effectiveness of state decisions and do not allow the needs of veterans in the process of returning to civilian life to be fully met.

Special attention is also focused on the need to introduce a people-centered approach to the formation and implementation of state policy. It is proven that a veteran should be considered not only as a recipient of social guarantees, but also as an active subject of social development and a bearer of professional, leadership, and civic potential. In this regard, veterans' reintegration should be based on the principles of targeting, accessibility, continuity, respect for dignity, interagency cooperation, partnership with civil society, and orientation toward a long-term social outcome.

Based on the results of the study, priority directions for improving state policy in the field of veterans' reintegration in Ukraine are substantiated. These include improving regulatory support; forming a unified coordination approach to service provision; developing interagency and intersectoral cooperation; expanding the service network at the level of territorial communities; introducing digital tools for registration, support, and case routing of veterans; strengthening professional adaptation and employment programs; developing psychosocial support; and improving the system for monitoring and evaluating the effectiveness of state policy.

It is concluded that state policy in the field of veterans' reintegration in Ukraine should be transformed from a predominantly compensatory model into a comprehensive model of social, professional, psychological, and civic integration. Such a transformation is a necessary condition for ensuring the dignified return of veterans to civilian life, strengthening the social resilience of communities, preserving the human potential of the state, and forming an effective system of public administration under the conditions of Ukraine's wartime and post-war development.

Keywords: *public administration, state policy, veterans' reintegration, social adaptation, veteran's policy, Ukraine.*

Дата першого надходження статті до видання: 07.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 25.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 37.014:37.01:37.018.4
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/23

Дзега В. Д.
https://orcid.org/0000-0003-2745-4187
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Даниленко Л. І.
https://orcid.org/0000-0002-4524-8347
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НАВЧАННЯ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АСПЕКТ

У статті систематизовано, проаналізовано та порівняно сучасні технології вивчення політико-управлінських дисциплін у закладах вищої освіти в контексті цифрової трансформації суспільства, публічного управління та освітньої сфери. Обґрунтовано, що якість фахової підготовки майбутніх публічних службовців значною мірою залежить від державної політики у сфері освіти, а також від того, наскільки методика викладання теорії та історії публічного управління, державної політики, місцевого самоврядування, публічної служби й дотичних дисциплін відповідає технологічним можливостям і запитам цифрової доби. Автори виходять із того, що традиційна лекційно-репродуктивна модель уже не забезпечує формування аналітичних, комунікативних і цифрових компетентностей, потрібних службовцю для роботи в умовах реформ, невизначеності та воєнних викликів. На основі аналізу наукових джерел запропоновано класифікацію технологій, у якій виокремлено платформи та цифрові середовища, інтерактивні й імітаційно-ігрові технології, а також інтелектуальні технології на основі штучного інтелекту, які активно застосовуються у зарубіжній практиці, зокрема у США та Китаї. Здійснено порівняльний аналіз найпоширеніших платформ і сервісів – систем управління навчанням, засобів відеозв'язку, інструментів інтерактивного опитування, віртуальних дошок для спільної роботи та генеративних мовних моделей – за критеріями функціональних можливостей, доцільності застосування у викладанні політико-управлінських дисциплін та наявних обмежень. Показано практичні сценарії використання цифрових технологій: моделювання ухвалення управлінських рішень, аналіз публічної політики, картування стейкхолдерів, рольові симуляції засідань органів влади та публічних консультацій, гейміфіковані завдання й застосування штучного інтелекту для генерування навчальних кейсів і оптимізації рутинної роботи викладача. Запропоновано модель поетапної інтеграції цифрових технологій у процес викладання, що поєднує визначення компетентнісних цілей, проєктування освітнього середовища, добір інструментів, реалізацію змішаного навчання, оцінювання результатів та вдосконалення. Окреслено ключові виклики впровадження – рівень цифрової компетентності викладачів, дотримання академічної доброчесності при використанні штучного інтелекту, інфраструктурні обмеження – та шляхи їх подолання. Матеріали статті мають теоретико-аналітичний характер і можуть бути корисними для викладачів, гарантів освітніх програм і розробників навчально-методичного забезпечення у сфері публічного управління та адміністрування.

Ключові слова: *державна політика у сфері освіти, сучасні технології навчання, міжнародний досвід США та Китаю, професійна підготовка, публічні службовці, політико-управлінські дисципліни.*

Постановка проблеми. Спроможність держави ухвалювати виважені рішення, впроваджувати реформи й підтримувати довіру громадян значною мірою залежить від того, кого і як готують заклади вищої освіти для публічної служби, якою є державна політика освіти. Науковці зазначають, що у США, наприклад, вона ґрунтується на інтеграції знань, академічній свободі та конкуренції університетів, на відміну від Китаю, який зберігає традиційні національні цінності і спрямовує освіту

© Дзега В. Д., Даниленко Л. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

на формування країни як світової науково-технологічної наддержави, в якій професійні фахівці мають володіти сучасними технологіями. В Україні державна освітня політика пов'язана з євроінтеграцію, Болонським процесом, адаптацію системи до умов воєнного стану та повоєнного відновлення. Тому особливе значення мають питання підготовки фахівців для системи публічного управління, зокрема, з політико-управлінських дисциплін, які формують у здобувача здатність розбиратися в складних суспільних процесах, зважувати альтернативи в умовах невизначеності та діяти доброчесно. Проте спосіб, у який ці дисципліни донедавна викладали, здебільшого лишався лекційно-репродуктивним: викладач переказував зміст, а здобувач відтворював його на іспиті. Такий підхід погано узгоджується з природою управлінської праці, що вимагає не завченого знання, а вміння його застосовувати.

Ситуацію кардинально змінили кілька обставин, які збіглися в часі. Спершу карантинні обмеження, а згодом повномасштабна війна змусили заклади вищої освіти масово перейти на дистанційні та змішані формати, і цей перехід відбувався радше вимушено, ніж методично осмислено [6, с. 72]. Паралельно розгорнулася цифрова трансформація самого публічного управління: цифровими стають адміністративні послуги, документообіг, комунікація з громадянами, а отже, змінюються й вимоги до компетентностей службовця [5; 13]. Здобувач, який завтра прийде на публічну службу, має вміти працювати з даними, цифровими сервісами та платформами електронного урядування – а сформувати ці вміння, послуговуючись лише крейдою й дошкою, неможливо.

Унаслідок цього загострилася суперечність між традиційною методикою викладання політико-управлінських дисциплін і тими технологічними можливостями, які вже доступні. Технології у закладах вищої освіти застосовують, однак роблять це фрагментарно, безсистемно й нерідко зводять до пересилання файлів та проведення лекцій у форматі відеозустрічі. Бракує цілісного уявлення про те, які саме групи технологій доцільні для цих дисциплін, як зіставляється їхній дидактичний потенціал і, головне, як вибудувати послідовну модель їх інтеграції у процес фахової підготовки. Саме розв'язання цього завдання й визначає актуальність дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику, дотичну до теми, розробляють у кількох дослідницьких напрямах. Питання цифрової трансформації публічного управління та державної служби, а отже й нових вимог до підготовки кадрів, розкрито у працях С. Квітки, В. Корсуна та Ю. Магиляс [5], а також Л. Шевченко [13], яка простежує, як цифровізація змінює зміст службової діяльності. Особливості фахової підготовки публічних службовців в умовах цифровізації освіти висвітлюють Н. Сорокіна, С. Серьогін та О. Шеломовська [12], тоді як С. Андреєв [1] аналізує місце стратегічного управління в магістерських програмах із публічного управління та адміністрування як складника, що інтегрує аналітичні й прикладні вміння.

Другий напрям стосується змішаного навчання та цифрових освітніх ресурсів. Г. Генсерук, Г. Терещук, О. Сисоєв та О. Василенко [3] розглядають змішане навчання як закономірний наслідок цифрової трансформації вищої освіти; О. Аніщенко, К. Котун і В. Купальний [2] обґрунтовують роль цифрових освітніх ресурсів у забезпеченні його результативності; К. Котун, О. Баніт та І. Радомський [6] показують, як від деструктивних наслідків війни заклади рухаються до дієвих моделей змішаного навчання.

Третій напрям об'єднує дослідження цифрової трансформації освіти й підготовки викладачів. В. Г. Кремень та О. М. Спірін [8] окреслюють стратегічну роль Національної академії педагогічних наук України в цих процесах; О. М. Данильчук та А. І. Ганза [4] систематизують нормативно-правові орієнтири цифрового професійного розвитку педагогів; Л. Петренко [9] формулює концептуальні засади підготовки майбутніх викладачів до роботи в цифровому середовищі. Окремі технології стали предметом спеціальних розвідок: гейміфікацію як освітній тренд досліджує О. В. Саган [10], можливості штучного інтелекту для оптимізації рутинної роботи викладача – С. О. Скворцова [11], а методику викладання політологічних і соціологічних дисциплін у співвідношенні традицій та інновацій – В. Кремена [7, с. 242].

Попри вагомість цих напрацювань, поза увагою дослідників лишається цілісний, орієнтований саме на специфіку політико-управлінських дисциплін огляд сучасних технологій. Наявні праці або розглядають цифровізацію освіти загалом, або зосереджуються на окремому інструменті, тоді як зіставлення дидактичного потенціалу конкретних платформ і сервісів у прив'язці до навчальних результатів фахової підготовки службовця, а також практична модель їх інтеграції розроблені недостатньо. Ця прогалина й окреслює предметне поле статті.

Постановка завдання. Мета статті – систематизувати сучасні технології вивчення полі-

тико-управлінських дисциплін у закладах вищої освіти, здійснити порівняльний аналіз найпоширеніших цифрових платформ і сервісів, які застосовуються у провідних державах світу, та запропонувати модель їх поетапної інтеграції у процес фахової підготовки публічних службовців. Досягнення мети передбачає розв'язання таких завдань: обґрунтувати класифікацію технологій; охарактеризувати практичні сценарії їх застосування у викладанні названих дисциплін; зіставити можливості й обмеження ключових інструментів; окреслити виклики впровадження та шляхи їх подолання; розкрити роль державної політики у сфері освіти щодо розвитку сучасних технологій навчання. Розвідка має теоретико-аналітичний характер: вона ґрунтується на аналізі наукових джерел і узагальненні освітньої практики, а не на емпіричному дослідженні; наведені далі таблиці, схеми та діаграми є авторськими узагальненнями, а не результатами опитувань чи вимірювань.

Виклад основного матеріалу. Дослідження сучасних технологій навчання при викладанні політико-управлінських дисциплін мають низку особливостей, які прямо впливають на добір технологій навчання. По-перше, їхній зміст швидко змінюється: законодавство, структура органів влади, інструменти державної політики у сфері освіти оновлюються, тож навчальні матеріали потребують постійної актуалізації, а здобувач – навички самостійно відстежувати зміни. По-друге, ключові результати навчання тут не стільки знаннєві, скільки діяльнісні: аналіз державної політики, підготовка проєктів рішень, аргументація позиції, урахування інтересів різних груп, комунікація з громадськістю. По-третє, ці дисципліни неминуче апелюють до цінностей – доброчесності, верховенства права, підзвітності, тож потребують не переказу, а обговорення, зіставлення поглядів і рефлексії [7]. Саме тому технології, які лише передають готовий контент, для них недостатні: потрібні ті, що створюють простір для взаємодії, моделювання та спільної роботи.

З огляду на це доцільно впорядкувати наявний технологічний інструментарій, який відповідає сучасній політиці держави у сфері освіти.

Пропонуємо розрізняти три великі групи.

Першу утворюють *платформи та цифрові середовища* – системи управління навчанням, засоби відеозв'язку й репозиторії відкритих освітніх ресурсів, які організовують навчальний процес і зберігають його зміст.

Другу групу становлять *інтерактивні та імітаційно-ігрові технології* – сервіси опитування, віртуальні дошки для спільної роботи, кейс-симуляції, рольові ігри та гейміфіковані завдання, що залучають здобувача до дії.

Третю, наймолодшу групу формують *інтелектуальні технології на основі штучного інтелекту* – генеративні мовні моделі, засоби адаптивного навчання й аналітики. Наочно ця класифікація подана на рис. 1.

Розглянемо кожну з них окремо (див.: табл. 1).

Як бачимо з табл. 1, платформи та цифрові середовища є тим каркасом, на якому тримається сучасний навчальний процес. Система управління навчанням (найпоширеніша в українських закла-

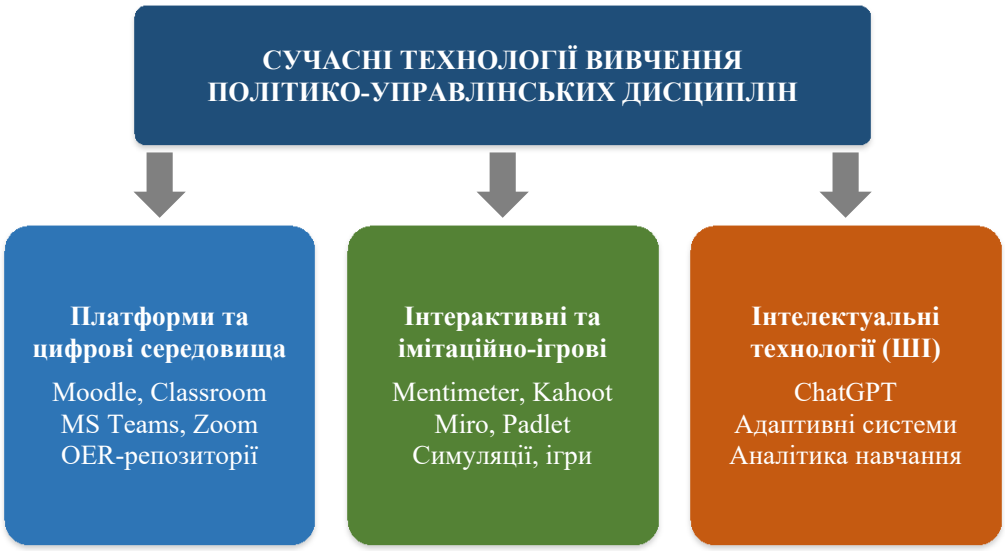

Рис. 1. Класифікація сучасних технологій вивчення політико-управлінських дисциплін у закладах вищої освіти

**Джерело: розроблено автором на основі [2; 8; 10].*

Таблиця 1

Загальна характеристика груп сучасних технологій навчання

Група технологій	Дидактична функція	Приклади інструментів	Застосування у політико-управлінських дисциплінах
Системи управління навчанням (LMS)	Організація курсу, зберігання матеріалів, автоматизоване оцінювання	Moodle, Google Classroom	Розміщення нормативних актів і аналітики, тестування, форуми з питань політики
Засоби відеозв'язку	Синхронна комунікація, вебінари, консультації	MS Teams, Zoom, Google Meet	Онлайн-лекції, захист проєктів рішень, запрошені експерти-практики
Інтерактивні сервіси опитування	Миттєвий зворотний зв'язок, залучення аудиторії	Mentimeter, Kahoot, Slido	Експрес-опитування щодо дискусійних питань, перевірка розуміння
Віртуальні дошки для спільної роботи	Візуалізація, колективний аналіз	Miro, Padlet, Jamboard	Картування стейкхолдерів, «дерево проблем», аналіз політики
Кейс-технології, симуляції та гейміфікація	Моделювання діяльності, мотивація	Рольові ігри, симулятори, значки, рейтинги	Імітація засідань органів влади, бюджетного процесу, консультацій
Інтелектуальні технології (ШІ)	Персоналізація, генерування контенту, автоматизація	ChatGPT, адаптивні системи	Генерування кейсів, репетиторство, оптимізація роботи викладача
Репозиторії відкритих освітніх ресурсів	Доступ до якісного контенту	OER-репозиторії, онлайн-курси	Самостійне опрацювання джерел, актуалізація змісту

**Джерело: систематизовано авторами на основі [2; 3; 8].*

дах – Moodle) дає змогу розмістити структурований курс, організувати доступ до нормативних актів і аналітичних матеріалів, налаштувати тести з автоматичним оцінюванням, форуми для дискусій та журнал успішності. Для політико-управлінських дисциплін це зручно тим, що великий масив джерел – закони, стратегії, звіти органів влади – здобувач опрацьовує самостійно у власному темпі, а аудиторний час вивільняється для аналізу й обговорення. Дослідники слушно наголошують, що результативність такого навчання забезпечують саме якісні цифрові освітні ресурси, а не сам факт переходу в онлайн [2, с. 60].

Ця технологія була вперше розроблена і застосована в Австралії у 1999 році, і досить швидко адаптувалась у світову практику. Практично через 4-5 років вона була впроваджена в усі університети США, Китаю; в Україні –майже через 10 років.

Змішане навчання (blended learning), яке органічно поєднує самостійне опрацювання матеріалу онлайн з очною взаємодією, нині розглядають як базову модель організації освітнього процесу у закладах вищої освіти [3, с. 38]. Його різновид – «перевернутий клас» (flipped classroom) – особливо продуктивний для політико-управлінських дисциплін: здобувачі заздалегідь ознайомлюються з лекційним відео та першоджерелами, а на занятті розбирають конкретну ситуацію, наприклад аналізують ухвалене рішення місцевої ради чи проєкт державної стратегії. Досвід воєнного часу показав, що продумано вибудуване змішане навчання не лише компенсує неможливість постійної очної роботи, а й підвищує гнучкість і доступність освіти [6, с. 78].

Порівняємо результативність цифрових платформ і сервісів (див.: табл. 2).

Друга група – інтерактивні та імітаційно-ігрові технології – найповніше відповідає діяльнісній природі політико-управлінських дисциплін. Сервіси інтерактивного опитування (Mentimeter, Kahoot, Slido) перетворюють пасивну аудиторію на учасників: за допомогою миттєвих голосувань можна з'ясувати позицію групи щодо дискусійного питання публічної політики, візуалізувати спектр думок, а потім зіставити його з експертними оцінками. Віртуальні дошки для спільної роботи (Miro, Padlet, Jamboard) дають змогу колективно будувати карту стейкхолдерів реформи, вибудовувати «дерево проблем» і «дерево цілей», проєктувати логіку впливу управлінського рішення – тобто виконувати саме ті аналітичні операції, які потрібні службовцю на практиці.

Особливе місце посідають кейс-технології та симуляції. Розбір реальних управлінських ситуацій, рольові ігри «засідання виконавчого комітету», «публічні консультації щодо проєкту рішення», «міжвідомча нарада», навчальне моделювання бюджетного процесу чи роботи в системі

Таблиця 2

Порівняльний аналіз цифрових платформ і сервісів

Інструмент	Тип	Ключові функції	Застосування у викладанні	Обмеження
Moodle	LMS	Курси, тести, форуми, журнал	Базова платформа курсу, самостійна робота з джерелами	Потребує адміністрування та наповнення
Google Classroom	LMS	Завдання, оцінювання, інтеграція з Google	Проста організація курсу, спільні документи	Обмежене складне тестування
MS Teams	Комунікація	Відеозустрічі, канали, файли	Онлайн-заняття, командні проєкти, консультації	Залежність від якості з'єднання
Zoom	Відеозв'язок	Конференції, сесійні зали	Лекції, рольові ігри в сесійних залах	Обмеження безкоштовної версії
Mentimeter, Kahoot	Опитування	Голосування, вікторини, хмари слів	Залучення аудиторії, експрес-діагностика	Поверховість без аналізу
Miro, Padlet	Віртуальна дошка	Спільне редагування, шаблони	Аналіз політики, картування, мозковий штурм	Потреба в навичках модерації
ChatGPT	Генеративний ШІ	Діалог, генерування текстів	Кейси, репетиторство, підготовка матеріалів	Ризики доброчесності, потреба перевірки

**Джерело: систематизовано авторами на основі [2; 3; 6].*

публічних закупівель дають здобувачеві безпечний простір, у якому можна ухвалювати рішення, помилятися й аналізувати наслідки. Такі формати формують не лише знання, а й управлінське мислення, навички переговорів та роботи в команді. До цієї ж групи належить гейміфікація – привнесення ігрових елементів (балів, рівнів, значків, рейтингів, сюжетних місій) у неігровий навчальний контекст. О. В. Саган слушно розглядає її як усталений освітній тренд, що підвищує мотивацію та залученість [10, с. 15]. Орієнтовне співвідношення груп цифрового інструментарію у структурі освітнього середовища політико-управлінських дисциплін відображає рис. 2.

Третя група – інтелектуальні технології на основі штучного інтелекту – за останні роки з експериментального напряму перетворилася на повсякденний інструмент. Генеративні мовні моделі (зокрема, ChatGPT) здатні згенерувати навчальний кейс за заданими параметрами, запропонувати варіанти дискусійних запитань, підготувати чернетку сценарію рольової гри, стати «опонентом» у навчальній дискусії чи персональним репетитором, що пояснює складний матеріал у діалозі. Для викладача штучний інтелект передусім цінний тим, що бере на себе рутину роботу: укладання тестових завдань, первинне впорядкування джерел, підготовку роздаткових матеріалів. Саме на цій функції – оптимізації рутинних завдань – наголошує С. О. Скворцова, розглядаючи штучний інтелект як інструмент, що вивільняє час викладача для творчої й наставницької роботи [11, с. 5].

Водночас застосування штучного інтелекту породжує нові ризики, найгостріший з яких –

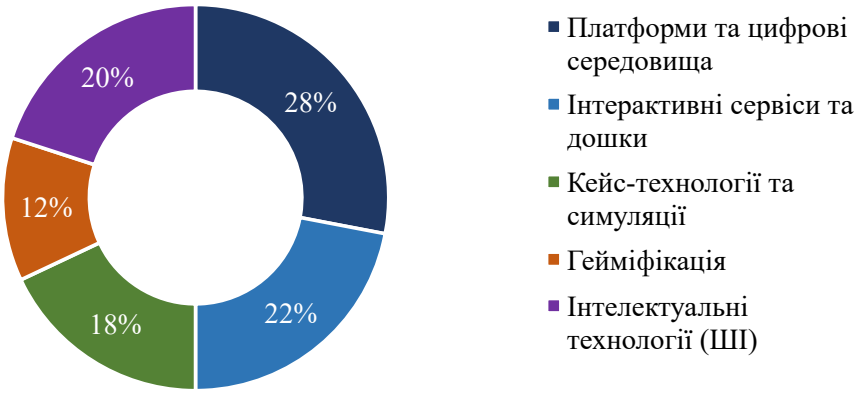

Рис. 2. Орієнтовне співвідношення груп цифрового інструментарію у структурі освітнього середовища (авторське узагальнення)

**Джерело: складено авторами на основі [2; 10].*

дотримання академічної доброчесності. Здобувач може видати згенерований текст за власний, тож завдання варто переорієнтовувати з відтворення на аналіз, оцінювання й обґрунтування, які складно делегувати машині, а роботу зі штучним інтелектом робити явною й підзвітною. Це, зі свого боку, підвищує вимоги до цифрової компетентності самого викладача, формування якої дослідники визначають як стратегічне завдання системи освіти [4; 8; 9]. Зауважимо також, що впровадження таких технологій не є суто технічним питанням і потребує узгодження з нормативними та етичними орієнтирами.

Проаналізовані технології дають очікуваний ефект лише за умови, що їх застосовують не хаотично, а в межах продуманої послідовності. Тому пропонуємо *модель поетапної інтеграції цифрових технологій у викладання політико-управлінських дисциплін* (див.: рис. 3). Вона розпочинається з визначення компетентнісних цілей: перш ніж обрати інструмент, викладач з'ясовує, який саме результат навчання потрібно сформувати. Далі відбувається проєктування освітнього середовища та добір технологій, релевантних цим цілям, після чого – реалізація навчання у змішаному форматі. Наступний етап – оцінювання результатів із використанням цифрової аналітики (статистики активності в системі управління навчанням, результатів опитувань), а завершальний – аналіз здобутого й удосконалення курсу. Модель має циклічний характер: висновки останнього етапу живлять наступний цикл, забезпечуючи поступове підвищення якості викладання.

Практичну цінність такого підходу добре ілюструє прив'язка конкретних технологій до навчальних результатів і компетентностей. Один і той самий сервіс може обслуговувати різні дидактичні цілі, і, навпаки, одну компетентність доцільно формувати комбінацією інструментів. Орієнтовні відповідності подано в таблиці 3; вони не є вичерпними й слугують радше конструктором, який викладач адаптує під свій курс.

Реалістичний погляд на впровадження сучасних технологій вимагає врахування низки викликів.



Рис. 3. Модель поетапної інтеграції цифрових технологій у викладання політико-управлінських дисциплін

**Джерело: розроблено авторами на основі [3; 4].*

Таблиця 3

Відповідність технологій навчальним результатам і компетентностям

Технологія / сервіс	Приклад навчального завдання	Сформована компетентність
Віртуальна дошка Miro	Побудувати карту стейкхолдерів реформи місцевого самоврядування	Здатність аналізувати політику та враховувати інтереси груп
Симуляція, рольова гра	Провести навчальне «засідання виконавчого комітету» з ухваленням рішення	Навички ухвалення управлінських рішень і командної роботи
Сервіс опитування Mentimeter	Аргументувати позицію в дискусії щодо дискусійного питання політики	Критичне мислення, комунікативна компетентність
Система Moodle	Опрацювати добірку нормативних актів і виконати аналітичний тест	Робота з джерелами права та самоорганізація
Генеративний ШІ (ChatGPT)	Оцінити й доопрацювати згенерований проєкт рішення, виявити хиби	Цифрова компетентність та академічна доброчесність
Гейміфікований модуль	Пройти серію місій із симуляції бюджетного процесу	Розуміння управлінських процесів, мотивація до навчання

**Джерело: розроблено авторами на основі [7; 12].*

Таблиця 4

Ключові виклики впровадження технологій і шляхи їх подолання

Виклик	Прояв	Шляхи подолання
Недостатня цифрова компетентність викладачів	Інструмент застосовують без дидактичної доцільності	Системне підвищення кваліфікації, менторство, обмін практиками [4; 9]
Ризики академічної доброчесності	Видавання згенерованого тексту за власний	Переорієнтація завдань на аналіз, прозоре використання ШІ [11]
Інфраструктурні та безпекові обмеження	Перебої зв'язку, тривоги, переміщення учасників	Асинхронні формати, дублювання матеріалів, гнучкий графік [6]
Перетворення технологій на самоціль	Яскравий інструмент витісняє зміст навчання	Первинність компетентнісних цілей, добір технологій під результат
Нерівний доступ до пристроїв та інтернету	Частина здобувачів не долучається синхронно	Записи занять, офлайн-доступ до матеріалів, підтримка закладу

**Джерело: систематизовано авторами на основі [4; 9; 11].*

Перший і найпомітніший – нерівномірний рівень цифрової компетентності викладачів: володіння інструментом ще не означає вміння дидактично доцільно вбудувати його в заняття, тому потрібні системне підвищення кваліфікації та підтримка [4; 9]. Другий виклик – уже згадане дотримання академічної доброчесності в умовах доступності генеративного штучного інтелекту. Третій – інфраструктурні та безпекові обмеження, надто відчутні в умовах війни: перебої з електро- та інтернет-постачанням, повітряні тривоги, вимушене переміщення учасників освітнього процесу [6, с. 80]. Четвертий – ризик перетворення технологій на самоціль, коли яскравий інструмент витісняє зміст. Систематизацію цих викликів і шляхів їх подолання наведено в таблиці 4.

Загалом же виважене впровадження сучасних технологій вивчення політико-управлінських дисциплін прямо працює на кінцеву мету – *підготовку компетентного, доброчесного й цифрово грамотного публічного службовця, здатного ефективно діяти в умовах цифрової держави* [1; 12; 13]. Технології при цьому лишаються засобом, а не метою: вони розширюють методичний арсенал викладача, але не заступають його провідної ролі як наставника й організатора пізнавальної діяльності.

Висновки. Проведений аналіз засвідчує, що сучасні технології навчання, зокрема при викладання політико-управлінських дисциплін, ґрунтуються на державній політиці у сфері освіти і утворюють цілісний, але потенційно розрізнений арсенал, який потребує систематизації та методично осмисленого застосування. Запропонована класифікація, що виокремлює платформи й цифрові середовища, інтерактивні та імітаційно-ігрові технології, а також інтелектуальні технології на основі штучного інтелекту, дає викладачеві орієнтир для добору інструментів відповідно до діяльнісної природи цих дисциплін.

Порівняльний аналіз ключових платформ і сервісів показав, що жоден інструмент не є універсальним: система управління навчанням незамінна для організації курсу, інтерактивні сервіси й симуляції – для формування аналітичних та комунікативних умінь, а штучний інтелект – для персоналізації навчання й оптимізації роботи викладача. Найкращий результат дає їх обґрунтоване поєднання в межах змішаного навчання, а не протиставлення. Запропонована модель поетапної інтеграції пов'язує вибір технологій із компетентнісними цілями й замикає процес у цикл безперервного вдосконалення.

Водночас ефективність упровадження таких технологій залежить від державної політики у сфері освіти, зокрема щодо забезпечення цифрової компетентності викладачів, захисту академічної доброчесності та подолання інфраструктурних обмежень.

Перспективи подальших досліджень убачаємо в порівняльному аналізі державних політик у сфері освіти провідних держав світу, зокрема США та Китаю, щодо сучасних навчальних технологій, зокрема у викладанні конкретних політико-управлінських дисциплін.

Список літератури:

1. Андреєв С. Стратегічне управління як невід'ємна складова магістерських освітніх програм із публічного управління та адміністрування. *Науковий вісник: Державне управління.* 2024. № 1 (15). С. 205–222. https://doi.org/10.32689/2618-0065-2024-1(15)-205-222 (дата звернення: 02.09.2026).

2. Аніщенко О., Котун К., Купальний В. Цифрові освітні ресурси як засіб забезпечення ефективності змішаного навчання. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття».* 2024. Т. 2, № 10. С. 57–72. https://doi.org/10.35387/ucj.2(10).2024.0005 (дата звернення: 02.09.2026).

3. Генсерук Г., Терещук Г., Сисоєв О., Василенко О. Змішане навчання в контексті цифрової трансформації вищої освіти. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка.* Серія: Педагогіка. 2023. № 1. С. 35–45. https://doi.org/10.25128/2415-3605.23.1.5 (дата звернення: 02.09.2026).

4. Данильчук О. М., Ганза А. І. Цифрова трансформація професійного розвитку педагогічних працівників: нормативно-правові орієнтири та стратегії адаптації. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми.* 2026. Вип. 79. С. 128–137. https://doi.org/10.31652/2412-1142-2026-79-128-137 (дата звернення: 02.09.2026).

5. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління.* 2024. Т. 12, № 3. С. 50–58. https://doi.org/10.15421/152437 (дата звернення: 02.09.2026).

6. Котун К., Баніт О., Радомський І. Освітні виклики та інновації у вищій педагогічній освіті України: від деструктивних наслідків війни до ефективного змішаного навчання. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття».* 2023. Т. 2, № 8. С. 71–84. https://doi.org/10.35387/ucj.2(8).2023.71-84 (дата звернення: 02.09.2026).

7. Кремена В. Методика викладання соціологічних і політологічних дисциплін: традиції та інновації. *Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках.* 2025. Т. 8, № 1. С. 240–244. https://doi.org/10.15421/342529 (дата звернення: 02.09.2026).

8. Кремень В. Г., Спірін О. М. Роль Національної академії педагогічних наук України в цифровій трансформації освіти і науки. *Вісник Національної академії педагогічних наук України.* 2024. Т. 6, № 2. С. 1–10. https://doi.org/10.37472/v.naes.2024.6228 (дата звернення: 02.09.2026).

9. Петренко Л. Концептуальні засади підготовки майбутніх викладачів педагогічного закладу вищої освіти в умовах цифрової трансформації суспільства. *Вісник Кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття».* 2023. Т. 1, № 7. С. 140–151. https://doi.org/10.35387/ucj.1(7).2023.140-151 (дата звернення: 02.09.2026).

10. Саган О. В. Гейміфікація як сучасний освітній тренд. *Педагогічні науки: збірник наукових праць.* 2022. Вип. 100. С. 12–18. https://doi.org/10.32999/ksu2413-1865/2022-100-2 (дата звернення: 02.09.2026).

11. Скворцова С. О. Штучний інтелект як інструмент оптимізації рутинних завдань викладача закладу вищої освіти. *Вісник Національної академії педагогічних наук України.* 2026. Т. 8, № 1. С. 1–10. URL: https://visnyk.naps.gov.ua/index.php/journal/article/view/631 (дата звернення: 02.09.2026).

12. Сорокіна Н., Серьогін С., Шеломовська О. Професійна підготовка публічних службовців в сучасних умовах цифровізації освіти. *Аспекти публічного управління.* 2022. Т. 10, № 4. С. 30–38. https://doi.org/10.15421/152224 (дата звернення: 02.09.2026).

13. Шевченко Л. В. Цифрова трансформація у сфері державної служби. *Київський часопис права.* 2026. № 2. С. 168–173. https://doi.org/10.32782/klj/2026.2.23 (дата звернення: 02.09.2026).

Dzeha V. D., Danylenko L. I. STATE POLICY IN THE FIELD OF APPLICATION OF MODERN EDUCATIONAL TECHNOLOGIES: A COMPARATIVE ASPECT

The article systematises and analyses modern technologies for studying political and administrative disciplines in higher education institutions in the context of the digital transformation of society, public administration and the educational sphere. It is substantiated that the quality of professional training of future public servants largely depends on state policy in the field of education, as well as on the extent to which the methodology for teaching the theory and history of public administration, state policy, local self-government, public service and related disciplines meets the technological capabilities and demands of the digital age. The author proceeds from the assumption that the traditional lecture-and-reproduction model no longer ensures the formation of the analytical, communicative and digital competences a servant needs to work amid reforms, uncertainty and wartime challenges. Based on the analysis of scientific sources, a classification of technologies is proposed, which distinguishes platforms and digital environments, interactive and simulation-gaming technologies, as well as intelligent technologies based on artificial intelligence, which are actively used in foreign practice, in particular in the USA and China. A comparative analysis of the most widespread platforms and services is carried out – learning management systems, videoconferencing tools, interactive polling instruments, virtual whiteboards for collaborative work and generative language models – according to the criteria of functional capabilities, expediency of application in teaching political and administrative disciplines, and existing limitations. Practical scenarios for using digital technologies are shown: modelling managerial

decision-making, public policy analysis, stakeholder mapping, role-based simulations of authority meetings and public consultations, gamified tasks and the use of artificial intelligence for generating educational cases and optimising the teacher's routine work. A model of the stage-by-stage integration of digital technologies into the teaching process is proposed, combining the definition of competence-based goals, the design of the educational environment, the selection of tools, the implementation of blended learning, the assessment of results and continuous improvement. The key challenges of implementation are outlined – the level of teachers' digital competence, adherence to academic integrity when using artificial intelligence, and infrastructural limitations – together with ways to overcome them. The materials of the article are of a theoretical and analytical nature and may be useful for teachers, guarantors of educational programmes and developers of teaching and methodological support in the field of public administration.

Keywords: *state policy in the field of education, modern learning technologies, international experience of the USA and China, professional training, public servants, political and managerial disciplines.*

Дата першого надходження статті до видання: 05.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 35.08:005.95
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/24

Капленко Г. В.
https://orcid.org/0000-0003-1651-7904
Львівський національний університет імені Івана Франка

Пікулик О. І.
https://orcid.org/0000-0002-7640-9158
Львівський національний університет імені Івана Франка

HR-СТРАТЕГІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

У статті досліджено теоретичні та прикладні засади формування HR-стратегії публічної служби в умовах сучасних трансформаційних викликів. Обґрунтовано, що в сучасних умовах людський капітал є одним із визначальних ресурсів інституційної спроможності держави, а ефективність управління персоналом безпосередньо впливає на результативність публічної політики, якість публічних послуг та рівень довіри громадян до органів влади. Визначено сутність та систематизовано основні складові HR-стратегії. Наголошено на необхідності переходу від адміністративного розуміння кадрової роботи до стратегічного HR-менеджменту, орієнтованого на формування професійної, мотивованої, компетентної та адаптивної публічної служби.

Особливу увагу приділено аналізу сучасних викликів для кадрового забезпечення публічної служби України. Встановлено, що серед ключових ризиків визначальне місце посідають кадровий дефіцит, демографічне старіння, міграційний відтік працездатного населення, недостатня представленість молоді на державній службі, конкуренція з приватним сектором за кваліфіковані кадри, а також гендерні дисбаланси у кар'єрному просуванні. Аналіз вікової та гендерної структури державних службовців засвідчив домінування працівників середнього та старшого віку, недостатню представленість молодих фахівців та збереження ознак вертикальної гендерної сегрегації.

Окремим напрямом дослідження визначено цифрову трансформацію публічної служби та її вплив на HR-процеси. Обґрунтовано, що цифровізація має розглядатися не лише як засіб автоматизації кадрового документообігу, а й як стратегічний чинник трансформації всієї системи управління людськими ресурсами.

У результаті дослідження зроблено висновок, що ефективна HR-стратегія публічної служби має бути динамічною, адаптивною та інтегрованою із загальною стратегією розвитку держави й органу публічної влади. Практична значущість дослідження полягає у визначенні стратегічних орієнтирів удосконалення управління людськими ресурсами, які можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування під час формування і реалізації власних HR-стратегій.

Ключові слова: *HR-стратегія, публічна служба, управління людськими ресурсами, людський капітал, державна служба, кадровий потенціал, HR-менеджмент, кадрова політика, цифровізація, цифрові компетентності, демографічні виклики, міграція, кадровий дефіцит.*

Постановка проблеми. Сучасна публічна служба функціонує в умовах трансформацій, що охоплюють цифровізацію, євроінтеграційні процеси, воєнні виклики, демографічні зміни, конкуренцію за людський капітал та зростання вимог суспільства до якості публічних послуг. У цих умовах HR-стратегія набуває статусу ключового інструменту стратегічного управління публічною службою, оскільки саме людський капітал є ключовим ресурсом інституційної спроможності держави, а якість управління персоналом визначає результативність публічної політики та довіру громадян до органів влади. Державна кадрова політика виступає стратегічним чинником стабільності держави та розвитку суспільства, а формування збалансованої системи управління люд-

© Капленко Г. В., Пікулик О. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

ським капіталом є ключовим завданням публічного управління. Стратегія реформування державного управління України визначає кадровий розвиток і професіоналізацію державної служби як один із ключових пріоритетів побудови спроможної, цифрової та орієнтованої на громадян держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику управління людськими ресурсами публічної служби активно досліджують вітчизняні науковці: Лаврук О., Лях Ю., Юник І., Кирилюк І., Гончарук Н. та ін. У своїх працях вони розглядають теоретико– методологічні основи державної кадрової політики та еволюцію понятійного апарату, досліджують інституційні механізми реалізації кадрової політики, акцентуючи увагу на компетентнісному підході та цифровізації HR-процесів, аналізують вплив цифровізації на управління людськими ресурсами державної служби, розглядають сучасні підходи до формування HR-стратегії у т.ч. стратегічні орієнтири, KPI, життєвий цикл працівника тощо. Окремі автори звертають увагу на необхідність підвищення привабливості публічної служби для молоді та формування сучасного бренду державної служби. Разом з тим, недостатньо розробленими залишаються питання інтеграції HR-стратегії у систему стратегічного управління публічною службою, оцінювання ефективності HR-інструментів у кризових умовах воєнних та повоєнних викликів, що зумовлює необхідність подальших наукових розробок.

Постановка завдання. Мета статті полягає в обґрунтуванні теоретичних і прикладних засад формування HR-стратегії публічної служби в умовах сучасних викликів, шляхом визначення ключових кадрових, демографічних, міграційних і цифрових викликів та розроблення основних напрямів удосконалення управління людськими ресурсами для підвищення інституційної спроможності публічної служби**.**

Виклад основного матеріалу. Публічна служба є фундаментом ефективної держави й місцевого самоврядування. Від її професійності, доброчесності та орієнтації на громадянина залежить якість життя суспільства та стійкість демократичних інститутів. Публічна служба – це професійна діяльність осіб, які на постійній основі виконують завдання та функції держави й органів місцевого самоврядування в інтересах суспільства. Її головне призначення – забезпечувати реалізацію публічної влади, надання якісних публічних послуг і захист прав та законних інтересів громадян.

Публічна служба охоплює весь персонал публічного сектору, який працює в інтересах суспільства і держави, а саме:

– державну службу, тобто професійну діяльність осіб, які працюють у державних органах влади (міністерства, центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації)

– службу в органах місцевого самоврядування (посадові особи місцевого самоврядування),

– службу в інших публічних установах і організаціях, що надають суспільно значущі послуги (освіта, охорона здоров'я, соціальна сфера тощо).

Державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави [1].

Сутність публічної служби розкривається через її ключові ознаки:

– професійність і компетентність, тобто виконання повноважень на основі знань, навичок і стандартів;

– служіння суспільному інтересу, що передбачає пріоритет потреб громадян і громади над приватними інтересами;

– законність і підзвітність, тобто діяльність у межах закону з відповідальністю перед суспільством;

– політична нейтральність (для державної служби), що означає стабільність і безперервність управління незалежно від політичних змін;

– етичність і доброчесність, які націлені на дотримання моральних стандартів та запобігання корупції.

Значення публічної служби проявляється на кількох рівнях: на рівні держави публічна служба забезпечує ефективне управління, реалізацію державної політики, стабільність інституцій; для інтересів суспільства – гарантує доступ до публічних послуг (освіта, охорона здоров'я, соціальний захист), захист прав і свобод; для демократії – сприяє прозорості, підзвітності влади та довірі громадян до інститутів; для розвитку – підтримує економічний і соціальний прогрес, впроваджує реформи та інновації в управлінні.

Сьогодні кожен публічний службовець повинен володіти стратегічним мисленням державного діяча, мати постійний зв'язок із громадянським суспільством, глибоке розуміння системи державного управління та місцевого самоврядування, а також володіти навичками та вміннями для ефективного управління цими системами. Крім того, він має бути безсумнівним лідером у своїй професії. Адже сучасний публічний службовець – це не лише виконавець положень чинного законодавства та своїх функціональних обов'язків, але й особистість, здатна об'єднати колектив для максимально ефективного досягнення цілей та завдань, постав-

лених перед органом державної влади чи органом місцевого самоврядування. Для оптимізації та розвитку професійної, адаптивної та ефективної публічної служби в Україні, що функціонує в умовах війни та правового режиму воєнного стану, ключовим фактором є впровадження сучасних інноваційних підходів до діагностики й розвитку управлінських і лідерських здібностей публічних службовців та працівників органів місцевого самоврядування. Сучасні системи та технології, а також діджитал-інструменти змішаної комунікації повинні бути більш широко використовувані для забезпечення належних умов праці державних службовців у нових реаліях. Важливими завданнями для державних службовців є забезпечення пріоритету прав і свобод людини та громадянина, а також прозорість і відкритість органів державної влади. Для того, щоб публічні службовці стали лідерами та провідниками системних реформ у суспільстві, вони повинні мати необхідні компетенції для набуття лідерських навичок та підвищення своєї кваліфікації відповідно до вимог часу [2, с. 38].

У процесі розвитку публічної служби значна роль належить HR-стратегії, оскільки саме вона визначає стратегічні напрями управління персоналом, забезпечує формування професійного, мотивованого та компетентного кадрового потенціалу, узгоджує цілі органу публічної влади з потребами працівників і сприяє підвищенню ефективності діяльності, якості публічних послуг та інституційної спроможності органів державного управління.

HR-стратегія публічної служби – це довгостроковий, комплексний план управління людськими ресурсами в органах влади, спрямований на залучення, розвиток, мотивацію та утримання професійних кадрів. Вона синхронізує роботу персоналу зі стратегічними цілями держави (євроінтеграція, підвищення якості послуг) через прозорі конкурси, навчання, оцінювання та корпоративну культуру.

HR-стратегія розробляється на визначений часовий горизонт і окреслює пріоритетні напрями кадрової політики. У відповідному стратегічному документі формулюються місія та ціннісні орієнтири HR-стратегії, визначаються стратегічні напрями управління персоналом, принципи взаємодії, ключові пріоритети кадрової політики, а також заходи та механізми її реалізації. HR-стратегія публічної служби є довгостроковою системою цілей, принципів, механізмів і інструментів управління людськими ресурсами, спрямованою на забезпечення спроможності публічної служби реалізовувати державну політику та надавати якісні публічні послуги. Вона інтегрує кадрову політику, систему професійного розвитку, мотивацію, організаційну культуру, цифрові HR-технології та інституційні механізми управління персоналом.

Наявність HR-стратегії є однією з ключових передумов сталого розвитку органу публічної влади, оскільки вона забезпечує цілеспрямований розвиток кадрового потенціалу та досягнення стратегічних цілей діяльності. HR-стратегія спрямована на залучення висококваліфікованих фахівців, упровадження сучасних технологій управління людськими ресурсами, створення умов для розвитку людського потенціалу та забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу.

HR-стратегія включає в себе планування усіх процесів, пов'язаних з талантами компанії. Сюди також входять стратегії пошуку та найму, стратегія оцінки кандидатів та співробітників, стратегія розвитку та навчання персоналу, стратегія використання робочої сили, стратегія використання HR-аналітики тощо. Це саме той комплекс, який впливає на прийняття бізнес-рішень, оскільки таланти компанії є її найціннішим ресурсом. Саме тому HR-стратегія повинна постійно співпрацювати з бізнес-стратегією та стратегією масштабування компанії, враховуючи їх запити, щоб вчасно реагувати на них без додаткового навантаження на робочу силу та зі своєчасним наймом додаткового персоналу в разі спаду активності компанії, зміни вектору роботи, раптового розширення на інші ринки тощо [3].

HR-стратегія органу публічної влади обов'язково має корелюватися зі стратегічними планами та навпаки. Адже одне не може існувати без іншого. Звісно, це не означає, що 100% завдань в стратегічному плані мають знайти своє відображення у HR-стратегії – це просто нереально. Але принаймні вони повинні мати спільні напрями. Існує бачення, що фахівець з питань управління персоналом – це адвокат співробітників перед керівництвом. Тож необхідно припинити несвідомо зводити стіни між керівництвом та співробітниками, а почати будувати мости, замінивши роль "адвоката" на роль "радника", до якого дослухаються. Будь-який керівник хоче, щоб його команда працювала на результат та не вибудовувала "процес заради процесу". Робота служби управління персоналом не є винятком, тож необхідним є чіткий та зрозумілий алгоритм дій під час виконання завдань. Проєкт можна вважати ефективним, коли мети досягнуто з найнижчими ресурсними затратами, тому для впровадження нових ідей, необхідно

намагатися оптимізувати процеси, необхідні для їх реалізації. Для цього доцільно провести аудит процесів і процедур в управлінні персоналом та виключити зайві дії, що не несуть користі, а лише забирають час. За можливості, варто автоматизувати рутинну роботу, наприклад, застосовуючи Google-інструменти [4].

Ключові аспекти HR-стратегії в публічній службі включають:

1) Підбір та адаптацію: професійний відбір (hard & soft skills), адаптація нових працівників.

2) Розвиток кадрів: безперервне навчання, кар'єрне планування.

3) Мотивацію: система оцінки ефективності, негрошові та грошові стимули, запобігання професійному вигоранню.

4) Корпоративну культуру: формування доброчесності, етичної поведінки, орієнтації на клієнта (громадянина).

5) Циклічність: стратегія є динамічною та відповідає змінам у законодавстві та вимогам суспільства.

HR-стратегія в публічній службі – це інструмент для перетворення кадрової роботи з адміністративної функції на партнерство, що забезпечує ефективність органу публічної влади.

У сучасних умовах публічна служба стикається з низкою важливих викликів. Серед найважливіших – це кадровий дефіцит та міграція кваліфікованих кадрів, а також конкуренція з приватним сектором за висококваліфіковані кадри.

Демографічні та міграційні процеси є одним із ключових викликів для формування та реалізації HR-стратегії розвитку публічної служби, оскільки вони безпосередньо впливають на кількісні та якісні параметри кадрового потенціалу державних і муніципальних органів влади. Сучасна демографічна ситуація в Україні характеризується депопуляцією, старінням населення та значним міграційним відтоком працездатного населення, що формує ризики кадрового дефіциту та зниження інституційної спроможності публічної служби.

За оцінками Інституту демографії та проблем якості життя НАН України, чисельність населення країни зменшилася з приблизно 42 млн осіб до близько 34 млн, а на підконтрольній території – до 27 млн, що свідчить про масштабний демографічний шок, спричинений війною, міграцією та низькою народжуваністю [5].

Прогнози урядових та наукових інституцій передбачають подальше скорочення населення до 28,9 млн осіб у 2041 р. та до 25,2 млн осіб у 2051 р., що створює довгострокові виклики для відтворення трудових ресурсів і функціонування державного сектору [6].

Особливо гострою є проблема старіння населення, що проявляється у зростанні частки осіб похилого віку та скороченні чисельності молоді працездатного віку. Рівень народжуваності, нижчий за потрібний для простого відтворення населення, спостерігається в Україні із середини 1960-х. Частка людей віком 65 років і старше в Україні збільшилася з 12% у 1991 році до 22% у 2025 році [7].

За класичною шкалою ООН старіння населення – це демографічний процес, який має місце, коли частка людей у віці 65 років і старше перевищує 7% у загальній чисельності населення. Рівень понад 10% свідчить про високий ступінь старіння, а показники, що наближаються до 20-25% (наприклад, 22% в Україні), характеризують критичний рівень, що потребує значної соціальної адаптації. У глобальному контексті старіння населення визнається загальною тенденцією, яка характерна для більшості країн світу, що підтверджується міжнародними демографічними дослідженнями.

Старіння кадрів у публічній службі призводить до зниження інноваційної спроможності органів влади, ускладнює цифрову трансформацію та збільшує потребу в передачі знань і наступності управлінських компетенцій.

На період дії воєнного стану в Україні та протягом ще двох років після його завершення Верховна Рада збільшила граничний вік для державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування з 65 до 70 років, бо в умовах війни частина молодших держслужбовців проходить службу у Збройних Силах (кількість державних службовців в Силах оборони України на кінець 2025 року становила 4604, з них 3745 – чоловіки та 859 – жінки), тому відчувається потреба у досвідчених кадрах. Нині закон «Про державну службу» дозволяє залишати держслужбовця на посаді після 65 років за рішенням суб'єкта призначення і за згодою самого працівника. Таке продовження оформлюється щороку, але не пізніше досягнення 70-річного віку.

Рисунок 1 ілюструє вікову та гендерну структуру державних службовців України за 4 квартал 2025 року за даними Національного агентства України з питань державної служби (НАДС), поділену на чотири вікові групи (до 35 років; 36–60 років; 61–64 років; 65–70 років) та три категорії посад (A, B, V).

Аналіз рисунка свідчить, що основну частку державних службовців становлять особи віком 36–60 років, тобто працівники середнього пра-

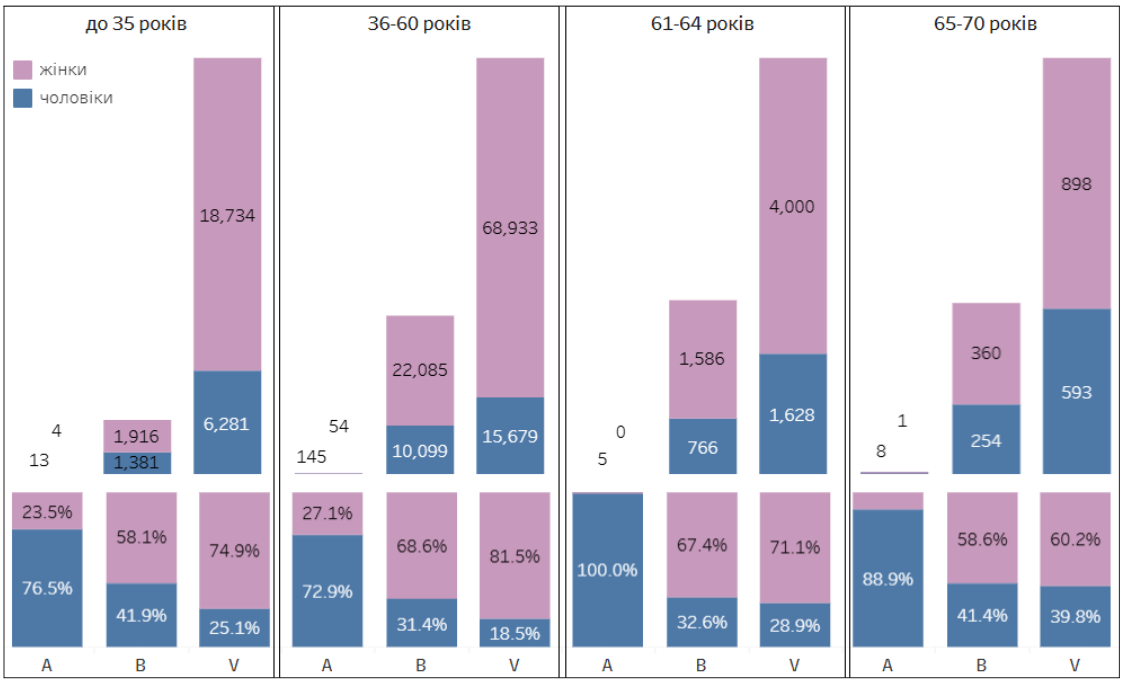

Рис. 1. Розподіл державних службовців за віковими групами, статтю та категоріями державної служби

Джерело: [8].

цездатного віку. Це відповідає загальній кадровій логіці публічної служби, де ключові управлінські та виконавчі функції зосереджені в осіб із значним професійним досвідом. Водночас частка державних службовців віком до 35 років є відносно невеликою, що може свідчити про недостатню привабливість державної служби для молоді, міграційний відтік кадрів або бар'єри входу на державну службу (низький рівень оплати праці, обмежені кар'єрні перспективи тощо). Наявність значної кількості службовців віком 61–70 років підтверджує тенденцію кадрового старіння публічної служби, що створює ризики для інституційної спроможності в середньостроковій перспективі. У всіх вікових групах переважають жінки, причому їхня частка зростає у старших вікових групах. Така фемінізація державної служби відповідає загальноєвропейським тенденціям та пояснюється: вищою тривалістю життя жінок; стабільністю зайнятості в публічному секторі; традиційною гендерною сегрегацією ринку праці, де жінки частіше працюють у сфері управління, соціальних послуг та адміністративної діяльності. Розподіл за категоріями посад демонструє, що: у категорії V (нижчі та середні управлінські посади) частка жінок є найвищою (понад 70–80%), що свідчить про горизонтальну гендерну сегрегацію; у категоріях А та В (вищі управлінські посади) частка чоловіків є відносно більшою, що може вказувати на прояви вертикальної гендерної сегрегації (так звану «скляну стелю»). Це підтверджує наявність гендерної асиметрії в кар'єрному просуванні в системі державної служби.

Отже, узагальнюючи проведений аналіз даних, варто відмітити, що державна служба України характеризується домінуванням службовців середнього та старшого віку, що свідчить про кадрове старіння. Молоді кадри недостатньо представлені, що формує ризики втрати інноваційного потенціалу та наступності управлінських компетенцій. Спостерігається фемінізація державної служби, особливо на середніх та нижчих посадах, та зберігається гендерна вертикальна сегрегація, коли жінки менш представлені на вищих управлінських посадах.

На демографічну ситуацію в Україні також вплинула масштабна зовнішня міграція. За даними ООН і Держприкордонслужби від початку повномасштабного вторгнення з України виїхали 34,39 млн українців, а в'їхали – 30,91 млн. Таким чином, за кордоном перебуває 3,48 млн українців, які досі не повернулися [7].

Міграційні процеси, зокрема еміграція висококваліфікованих фахівців і молоді, посилюють кадровий дефіцит у публічному секторі. Значна частка молодих жінок і фахівців працездатного віку залишається за межами країни, що негативно впливає на демографічну структуру та перспек-

тиви відновлення людського капіталу. У середньостроковій перспективі очікується дефіцит робочої сили, що може становити кілька мільйонів осіб, зокрема у сфері адміністративних і управлінських послуг. За даними НАДС кількість державних службовців, які під час воєнних дій виїхали за кордон становить 482, з них 70 належать до категорії Б, а 412 до категорії В, при цьому 91% від загальної чисельності становлять жінки, а 9% чоловіки [8].

У контексті розвитку публічної служби демографічні та міграційні виклики вимагають формування комплексної HR-стратегії, спрямованої на залучення та утримання молодих фахівців, розвиток кадрового резерву, впровадження наставництва, створення привабливого бренду публічної служби, а також забезпечення безперервного професійного розвитку персоналу. Таким чином, демографічні та міграційні процеси визначають необхідність переходу від традиційних підходів стосовно управління персоналом до стратегічного HR-менеджменту, орієнтованого на довгострокову стійкість кадрового потенціалу публічного сектору.

Одним із ключових напрямів сучасних реформ державного управління є цифрова трансформація публічної служби, яка передбачає широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі управлінські процеси, зокрема у сфері управління персоналом. Автоматизація HR-процесів охоплює електронний документообіг, цифрові системи добору, оцінювання та розвитку персоналу, управління кадровим резервом, навчання та мотивації державних службовців. У цьому контексті цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності кадрової роботи, а й стратегічним викликом для HR-стратегії публічної служби, оскільки потребує переосмислення традиційних підходів до управління людськими ресурсами.

Важливим викликом цифрової трансформації є необхідність формування цифрових компетентностей державних службовців та HR-фахівців, здатних працювати з сучасними цифровими платформами, аналітичними системами та штучним інтелектом. Водночас автоматизація HR-процесів змінює роль кадрових служб, які поступово переходять від адміністративно-документообігових функцій до стратегічного партнерства з керівництвом органів публічної влади. Це вимагає адаптації HR-стратегії до нових умов цифрового середовища, зокрема через інтеграцію електронних HRM-систем, використання великих даних для прийняття кадрових рішень та впровадження дистанційних форматів роботи і навчання персоналу.

За результатами щорічного всеукраїнського опитування Київського міжнародного інституту соціології (КМІС) щодо користування українцями електронними послугами та інтернетом у 2025 році, користування електронними державними послугами за останній рік зросло – з 55% до 59%. Водночас зменшилася кількість людей, що не користувалися жодними електронними послугами – на 4%, до 38%. Найчастіше українці користувалися сервісами в Дії. Про це зазначили 48% тих, хто користувалися державними послугами, – на 6% більше порівняно з 2024 роком. Серед інших популярних сервісів у 2025 були: платне отримання інформації з держреєстрів чи цифрових витягів (15%), послуги з пенсійних питань (15%), щодо особистого транспорту (13%), отримання субсидій (12%) та з питань податків (12%). Абсолютна більшість опитаних, 85%, які користувалися електронними державними послугами, вважають цей досвід радше або дуже позитивним [9].

Рівень цифрової грамотності населення та державних службовців також зумовлюється поширенням використання Інтернету: за даними того ж дослідження, 81% громадян України щоденно користуються Інтернетом, що створює передумови для впровадження цифрових HR-платформ, дистанційних форматів роботи та онлайн-навчання для персоналу. Разом з тим, дослідження засвідчило існування цифрового розриву між групами населення за рівнем доходів та віком, що є додатковим викликом для HR-стратегії публічної служби, оскільки вимагає диференційованих програм розвитку цифрових компетентностей.

Разом з тим, цифровізація HR-процесів супроводжується низкою ризиків і проблем, серед яких можна виокремити недостатній рівень цифрової інфраструктури, опір персоналу змінам, дефіцит фінансових ресурсів, а також питання інформаційної безпеки та захисту персональних даних. У зв'язку з цим HR-стратегія публічної служби повинна передбачати комплексні заходи щодо управління цифровими змінами, розвитку цифрової культури, підвищення кваліфікації персоналу та забезпечення кібербезпеки. Таким чином, цифрова трансформація та автоматизація HR-процесів виступають не лише технологічним трендом, а й системним стратегічним викликом, що визначає напрям розвитку сучасної публічної служби. Загалом цифрова трансформація державного управління в Україні розглядається як ключовий чинник підвищення ефективності, прозорості

та підзвітності органів публічної влади, а також модернізації функцій державної служби та кадрового менеджменту. Впровадження цифрових технологій змінює моделі роботи державних органів і потребує комплексного оновлення HR-стратегій з урахуванням цифрових компетентностей, автоматизації кадрових процедур та використання аналітичних інструментів під час ухвалення управлінських рішень.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує, що HR-стратегія є одним із ключових механізмів забезпечення інституційної спроможності сучасної публічної служби. В умовах цифровізації, європейської інтеграції, воєнних викликів, демографічних трансформацій, міграції та конкуренції за людський капітал кадрова робота має переходити від адміністративного управління персоналом до стратегічного HR-менеджменту, безпосередньо пов'язаного із цілями розвитку держави та органів публічної влади. Ефективна HR-стратегія повинна охоплювати весь цикл управління персоналом: залучення і відбір, адаптацію, оцінювання, професійний розвиток, мотивацію, кар'єрне планування, формування кадрового резерву, розвиток організаційної культури та створення належних умов праці. Водночас її реалізація має бути спрямована на формування професійного, мотивованого й адаптивного кадрового потенціалу.

Отже, сучасна HR-стратегія публічної служби має бути динамічною та інтегрованою із загальною стратегією розвитку держави. Її реалізація повинна забезпечувати не лише подолання поточних кадрових проблем, а й довгостроковий розвиток людського капіталу, професійної компетентності та інституційної спроможності публічної служби. Особливого значення це набуває в умовах війни та майбутнього повоєнного відновлення України, де якість людського капіталу безпосередньо впливатиме на ефективність державного управління, відбудови та європейської інтеграції.

Список літератури:

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. No 889-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19 (дата звернення: 20.08.2026).

2. Лаврук О. В., Лаврук Н.А. Лідерство та самоорганізація службовців в системі публічної служби України в умовах воєнного стану. *Інклюзивна економіка*. №2 (08). 2025. С.37–43. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.8-6

3. Стратегія HR. URL: https://peopleforce.io/uk/hr-glossary/hr-strategy (дата звернення: 20.08.2026).

4. Ефективна комунікація HR та керівника. НАДС. URL: https://nads.gov.ua/news/efektyvna-komunikatsiia-hr-ta-kerivnyka (дата звернення: 22.08.2026).

5. Демографічний розлом 2026: скільки українців живе в Україні зараз? URL: https://life.kyiv.ua/news/demografichna-situaciya-v-ukrani-2025-skilki-lyudey-zhive-v-krani-zaraz (дата звернення: 22.08.2026).

6. Населення України буде лиш 25,2 млн до 2051 року – прогноз Інституту демографії. URL: https://chasdiy.org/society/naselennia-ukrainy-bude-lysh-25-2-mln-do-2051-roku-prohnoz-instytutu-demohrafii.html (дата звернення: 23.08.2026).

7. Демографічна криза: в Україні майже кожній четвертій людині більш ніж 65 років. URL: https://biz.liga.net/ua/all/all/novosti/demohrafichna-kryza-v-ukraini-maizhe-kozhna-chetverta-liudyna-starsha-65-rokiv (дата звернення: 23.08.2026).

8. Дашборд щодо кількісного складу державних службовців в Україні. URL: https://nads.gov.ua/test?v=66de8f59549ff (дата звернення: 22.08.2026).

9. 59% українців користуються державними е-послугами — дослідження ПРООН. URL: https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/59-ukrayintsiv-korystuyutsya-derzhavnymy-e-posluhamy-doslidzhennya-proon (дата звернення: 23.08.2026).

Kaplenko G. V., Pikulyk O. I. HR STRATEGY FOR THE PUBLIC SERVICE IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY CHALLENGES

This article examines the theoretical and practical foundations for developing a human resources (HR) strategy for the public service in the context of contemporary transformational challenges. It is argued that, in the current climate, human capital is one of the key resources underpinning the state's institutional capacity, and that the effectiveness of human resources management directly influences the effectiveness of public policy, the quality of public services and the level of public trust in government bodies. The essence of an HR strategy is defined and its main components are systematised. The need to move away from an administrative understanding of personnel work towards strategic HR management, focused on building a professional, motivated, competent and adaptable civil service, is emphasised.

Particular attention is paid to analysing the current challenges facing the staffing of Ukraine's civil service. It has been established that, among the key risks, the most significant are staff shortages, demographic ageing, the outflow of the working-age population through migration, the under-representation of young people in the civil service, competition with the private sector for qualified staff, and gender imbalances in career progression. An analysis of the age and gender structure of civil servants revealed a predominance of middle-aged and older employees, an under-representation of young professionals, and the persistence of signs of vertical gender segregation.

A separate area of research has been identified as the digital transformation of the public service and its impact on HR processes. It is argued that digitalisation should be viewed not only as a means of automating HR document management, but also as a strategic factor in the transformation of the entire human resources management system.

The study concludes that an effective HR strategy for the public service must be dynamic, adaptive and integrated with the overall development strategy of the state and public authorities. The practical significance of the study lies in identifying strategic guidelines for improving human resource management, which can be utilised by state authorities and local self-government bodies when formulating and implementing their own HR strategies.

Keywords: *HR strategy, public service, human resources management, human capital, civil service, workforce capacity, HR management, personnel policy, digitalisation, digital skills, demographic challenges, migration, labour shortage.*

Дата першого надходження статті до видання: 25.08.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 08.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 351:004.8
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/25

Кривов І. І.
https://orcid.org/0009-0008-8428-9695
Донецький національний медичний університет

ВІД АДМІНІСТРАТОРА ДО ІНТЕРПРЕТАТОРА АЛГОРИТМІЧНИХ РІШЕНЬ: ТРАНСФОРМАЦІЯ КОМПЕТЕНТНІСНОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УМОВАХ АЛГОРИТМІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ

У статті досліджено трансформацію професійної ролі публічного службовця за умов використання алгоритмічних систем у підготовці та прийнятті управлінських рішень. Вихідною є теза про перерозподіл адміністративної дискреції між проєктуванням цифрової системи, її операційним застосуванням та подальшим контролем. На підставі концепцій street-level і system-level bureaucracy, сучасних досліджень алгоритмічного врядування й підзвітності обґрунтовано, чому наявності цифрової грамотності та навичок використання штучного інтелекту недостатньо для збереження змістовного людського контролю. Метою роботи є уточнення змісту алгоритмічної спроможності публічного службовця та розроблення відповідної компетентнісної моделі. Використано концептуальний, порівняльний і структурно-функціональний аналіз; зіставлено підходи OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector, DigComp 3.0 та нормативні вимоги Регламенту ЄС 2024/1689 щодо грамотності у сфері штучного інтелекту й людського нагляду. Алгоритмічну спроможність визначено як інтегровану професійну здатність критично оцінювати дані й результати алгоритмічних систем, здійснювати належний нагляд, співвідносити рекомендацію з правовими та етичними вимогами, забезпечувати пояснюваність і підзвітність рішення у межах службових повноважень. Запропоновано двовимірну модель, яка поєднує п'ять функціональних кластерів із трьома рівнями компетентностей: базовим, спеціалізованим та лідерським. Показано, що співвідношення hard і soft skills доцільно встановлювати всередині функціональних кластерів, а не використовувати як єдину підставу класифікації. Окремо аргументовано залежність індивідуальної компетентності від організаційних умов: доступу до документації, прав на перегляд результату, процедур ескалації, контролю та розподілу відповідальності. Отримані результати мають концептуальний характер і можуть використовуватися для проєктування рольово диференційованих програм професійного навчання; емпірична перевірка моделі визначена завданням подальшого дослідження.

Ключові слова: *алгоритмічне врядування, публічна служба, адміністративна дискреція, алгоритмічна спроможність, компетентнісна модель, штучний інтелект, людський нагляд, алгоритмічна підзвітність.*

Постановка проблеми. Цифрова трансформація публічного управління тривалий час асоціювалася насамперед із переведенням послуг в електронну форму, розвитком державних реєстрів, електронною взаємодією та автоматизацією документообігу. Поширення алгоритмічних інструментів змінює предмет дослідження: важливо не тільки те, якою системою користується службовець, а й те, як формується його професійне судження, коли первинні відомості попередньо відібрані, класифіковані або оцінені за допомогою алгоритму. У статті запропоновано авторське трактування «алгоритмічної спроможності публічного службовця» та її двовимірну модель, що поєднує п'ять кластерів компетентностей із трьома рівнями професійної залученості.

Для публічної влади ця зміна має особливе значення. Управлінське рішення може впливати на доступ громадянина до послуги, використання суспільного ресурсу або реалізацію права. Точність прогнозу і швидкість обробки даних у таких ситуаціях важливі, проте не замінюють вимог законності, обґрунтованості, рівності, можливості оскарження та публічної підзвітності.

© Кривов І. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

Алгоритмізація при цьому не тотожна застосуванню штучного інтелекту: вона охоплює як системи з наперед установленими правилами, так і статистичні, машинно-навчальні чи генеративні моделі.

Коли службовець одержує не первинні факти, а вже сформовану рекомендацію, виникає ризик сприймати її як об'єктивну й достатню підставу рішення. Інший ризик пов'язаний із перенесенням частини вибору до тих, хто формує набір даних, правила відбору або критерії оцінювання. Адміністративна дискреція не обов'язково зникає; змінюється місце її здійснення та коло учасників, які реально впливають на результат. Проблема, відповідно, полягає у визначенні професійних і організаційних умов, за яких людська участь у такому процесі залишатиметься змістовною, а не формальною.

Поняття «інтерпретатор алгоритмічних рішень» використовується як характеристика нової функціональної ролі, а не назва посади чи універсальна заміна традиційних службових функцій. Йдеться про здатність оцінити зміст машинного результату, його межі й придатність для конкретної адміністративної ситуації та діяти відповідно до власних повноважень. Саме цю здатність необхідно відрізняти від звичайного володіння цифровим інструментом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним підґрунтям аналізу є праці про адміністративну дискрецію та технологічну перебудову бюрократії. М. Ліпскі пов'язував street-level bureaucracy з рішеннями працівників, які безпосередньо застосовують загальні правила до конкретних обставин [1]. М. Бовенс і С. Зурідіс показали, що з розвитком інформаційних технологій частина фактичного вибору переміщується на рівень системних аналітиків, правил і програмного забезпечення, утворюючи system-level bureaucracy [2]. Це означає не лише зміну засобів праці, а й перерозподіл дискреції та можливостей контролю над нею.

К. Єнг розглядає алгоритмічне регулювання як використання обчислювальних систем у спостереженні за регульованим середовищем і впливі на нього [3]. К. Катценбах і Л. Ульбріхт наголошують на множинності конфігурацій algorithmic governance та їх залежності від соціального й інституційного контексту [4]. У працях Дж. Буллока [5], М. Янга, Дж. Буллока і Дж. Лесі [6], а також Дж. Буллока, М. Янга та Ї.-Ф. Ванга [7] доведено, що вплив штучного інтелекту на дискрецію не є лінійним: він залежить від характеру завдання, організаційної форми та співвідношення людського й автоматизованого вибору.

М. Віл та І. Брасс пов'язують застосування машинного навчання з необхідністю розвивати організаційні спроможності публічного сектору, а не лише запроваджувати нові технічні рішення [8]. М. Бусуйок розглядає труднощі забезпечення підзвітності за умов участі багатьох суб'єктів у створенні та використанні алгоритмічних систем [9]. Дослідження Б. Віртца, Я. Вейєрера та К. Гейєра [10], а також систематичний огляд А. Зуйдервейк, Ю.-Ч. Чена й Ф. Салема [11] показують широкий спектр можливостей і проблем використання штучного інтелекту в публічному управлінні.

Окремий напрям представлений рамками цифрових компетентностей. OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector розмежовує потреби всієї робочої сили, цифрових фахівців і керівників, одночасно враховуючи організаційні умови трансформації [12]. У DigComp 3.0 компетентності, пов'язані з ШІ, інтегровані в універсальну систему цифрової компетентності [13]. Регламент ЄС 2024/1689 пов'язує грамотність у сфері ШІ з конкретним контекстом використання та встановлює для високоризикових систем вимоги людського нагляду [14]. Проте універсальні рамки навичок і правові вимоги до систем вирішують різні завдання.

Українські дослідження цифрового врядування, зокрема праця В. Куйбіди, О. Карпенка та В. Наместніка, заклали важливі понятійні розмежування для опису цифрової трансформації публічної влади [15]. Для окреслення обмежень технологічного оптимізму показовою є також праця А. Мейєра і М. Таенса про можливі негативні ефекти публічних інновацій [16]. Обидва підходи підсилюють необхідність оцінювати не лише використання інструменту, а й управлінські наслідки його застосування.

Отже, у науковому дискурсі достатньо розроблені окремо проблеми зміни дискреції, алгоритмічної підзвітності та цифрової підготовки персоналу. Недостатньо конкретизованим залишається взаємозв'язок між ними: якими компетентностями та інституційними можливостями повинен володіти саме публічний службовець, щоб мати реальний контроль над алгоритмічно підтриманим рішенням. Ця прогалина визначає предмет дослідження.

Постановка завдання. Метою статті є теоретичне обґрунтування трансформації

компетентнісної моделі публічного службовця в умовах алгоритмізації управління та розроблення багаторівневої моделі алгоритмічної спроможності. Для цього досліджуються зміни адміністративної дискреції; розмежовуються цифрова компетентність, AI literacy та алгоритмічна спроможність; порівнюються міжнародні компетентнісні й нормативні підходи; визначаються функціональні кластери та рівні відповідних компетентностей.

Методологія поєднує концептуальний аналіз підходів до дискреції, порівняльне зіставлення OECD Framework, DigComp 3.0 і положень AI Act, структурно-функціональний аналіз управлінських ролей та концептуальне моделювання. Робота не заявляє кількісного або змішаного емпіричного дизайну. Запропонована матриця є теоретичною конструкцією і потребуватиме перевірки у професійній практиці.

Виклад основного матеріалу. Адміністративна дискреція та межі людського нагляду. Вихідною точкою трансформації професійної ролі є зміна того, хто, коли й на якій підставі здійснює вибір. У класичній адміністративній ситуації службовець застосовує норму до обставин конкретної справи. Інформаційна система може частково перенести цей вибір на попередній етап – у правила обробки, параметри відбору, структуру даних та критерії класифікації. Поняття system-level bureaucracy дозволяє пояснити такий зсув без припущення, що будь-яка алгоритмічна система вже є штучним інтелектом [2].

Для аналізу доцільно розрізняти три взаємопов'язані моменти реалізації дискреції. На етапі ex ante визначаються цілі, дані, параметри й допустимі сценарії роботи системи. На операційному етапі її результат співвідноситься з конкретною ситуацією та службовими повноваженнями. На етапі ex post відбуваються перевірка, перегляд, оскарження й коригування рішень та самої системи. Це аналітичне розмежування не означає, що відповідальність рівномірно розподіляється між усіма учасниками. Вона залежить від правових повноважень та організаційних процедур.

Практичний наслідок такого перерозподілу полягає в тому, що відповідність алгоритмічного результату формальним налаштуванням ще не гарантує його придатності до владного рішення. Бал, рейтинг або сигнал ризику можуть створювати видимість визначеності, не показуючи повноти вхідних даних, припущень моделі чи наслідків помилкового висновку. Службовець повинен з'ясувати, що саме оцінює система, які обставини вона не враховує та чи дозволяє правовий режим конкретної справи спиратися на її рекомендацію.

Присутність людини у технологічному ланцюгу не тотожна змістовному людському нагляду. Формальне підтвердження результату без доступу до достатньої інформації або можливості його оскаржити не створює належного контролю. Стаття 14 AI Act передбачає, зокрема, розуміння обмежень високоризикової системи, усвідомлення automation bias, правильну інтерпретацію результату та можливість відмовитися від його використання чи втрутитися в роботу системи; стаття 4 стосується AI literacy [14]. Ці положення використовуються як нормативний орієнтир європейського регулювання, а не як твердження про їх безпосередню загальну дію в Україні.

Алгоритмічне рішення формується за участю розробників, постачальників, керівництва органу, аналітиків і службовців, які використовують систему. Це ускладнює встановлення причин помилки та меж відповідальності [9]. Проте для публічної інституції така складність не може бути виправданням відсутності пояснення громадянину. Потрібні компетентність особи, належні повноваження й процедура, що дозволяє зупинити або переглянути сумнівний результат. Таким є зміст ролі «інтерпретатора»: не переклад технічної мови сам по собі, а професійне оцінювання адміністративної значущості сформованої системою інформації.

Алгоритмічна спроможність: визначення та структурні ознаки. Цифрова грамотність, AI literacy і алгоритмічна спроможність мають спільні елементи, однак різний предмет. Цифрова компетентність описує критичну, безпечну й результативну роботу з цифровими технологіями; AI literacy конкретизує знання та практику взаємодії із системами штучного інтелекту. Натомість публічний службовець працює в середовищі владних повноважень, де має значення не тільки властивість технології, а й юридична допустимість використання її результату. Алгоритмічні процедури можуть бути засновані на наперед визначених правилах і взагалі не містити ШІ. Тому алгоритмічна спроможність не є просто «вищим щаблем» AI literacy, а охоплює особливу професійну функцію.

Під алгоритмічною спроможністю публічного службовця пропонується розуміти інтегровану професійну здатність розуміти можливості та обмеження алгоритмічних систем, критично

оцінювати дані та сформовані ними результати, здійснювати належний людський нагляд, співвідносити алгоритмічну рекомендацію з правовими, етичними й суспільними вимогами, приймати або коригувати управлінське рішення в межах повноважень та забезпечувати його пояснюваність і публічну підзвітність.

Термін «спроможність» тут не є синонімом окремої навички. Знати про алгоритмічну упередженість і мати можливість реагувати на неї – різні речі. Якщо працівник не має доступу до опису застосованих правил, права запитати додаткову перевірку чи реального механізму перегляду рекомендації, його знання залишаються професійним ресурсом, який неможливо реалізувати. Тому запропоноване поняття поєднує індивідуальний вимір (знання, уміння, критичне мислення, професійне судження) та інституційний (повноваження, документація, процедури контролю, ескалації й оскарження).

Наукове значення такого уточнення полягає у зміщенні уваги з технічного володіння інструментом на якість обґрунтування управлінської дії. Відносини між digital competence, AI literacy й алгоритмічною спроможністю мають перетин, але не повне включення одного поняття до іншого. Грамотність є необхідним ресурсом у багатьох ситуаціях використання ШІ; спроможність характеризує можливість відповідально здійснювати визначену службову функцію за умов алгоритмічного опосередкування рішення.

Порівняльні орієнтири побудови компетентнісної моделі. OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector пропонує розглядати цифрову трансформацію через взаємозв'язок робочого середовища, навичок і кадрового потенціалу. Зокрема, потреби всіх публічних службовців відрізняються від потреб спеціалізованих цифрових фахівців та керівників [12]. Для нашої моделі це важливіше за вимогу однакового рівня технічних знань для всього персоналу: інтенсивність взаємодії з алгоритмічною системою та рівень відповідальності не збігаються з формальною ієрархією посад.

DigComp 3.0 надає універсальний цифровий фундамент: інформаційну грамотність, комунікацію, створення контенту, безпеку та розв'язання проблем, інтегруючи AI competence в різні сфери [13]. Її призначення ширше за публічну службу, тому вона не містить завершеного опису владної дискреції й адміністративної підзвітності. AI Act, навпаки, регулює умови застосування систем ШІ, а не є освітньою рамкою; проте його приписи щодо AI literacy й human oversight вказують на необхідність компетентного та дієвого людського контролю [14].

Поєднання зазначених підходів дає три орієнтири: диференціацію компетентностей за професійною роллю, наявність базового цифрового знання та забезпечення відповідального людського втручання в рішення. Відповідно, функціональна модель має одночасно показувати, які саме дії виконує службовець, і на якому рівні ці дії є необхідними.

Авторська трирівнева модель алгоритмічної спроможності. Для побудови моделі доцільно поєднати дві ознаки: функціональний зміст компетентності та глибину залученості до алгоритмічної системи. Першу вісь утворюють п'ять кластерів – Data & AI Literacy; контроль алгоритмічно підтриманого рішення; етико-правова підзвітність; пояснюваність і комунікація; організаційно-адаптивна спроможність. Другу – базовий, спеціалізований і лідерський рівні. Останні відображають не звання чи тривалість служби, а переважний характер роботи з технологією: використання результату, спеціалізовану оцінку або організаційне управління.

Базовий рівень має бути достатнім для критичного використання результатів системи в межах повсякденних функцій. Він не вимагає від кожного службовця володіння методами машинного навчання. Необхідними є перевірка вихідної інформації, розуміння того, що алгоритмічна рекомендація може помилятися, дотримання

Таблиця 1

Порівняння підходів до визначення компетентностей

Підхід	Основний внесок	Межа застосування для моделі
OECD [12]	Розмежування навичок персоналу, фахівців і керівників; організаційні умови	Не деталізує алгоритмічну дискрецію
DigComp 3.0 [13]	Універсальні цифрові та AI-компетентності	Не визначає специфіку владного рішення
AI Act [14]	Грамотність у сфері ШІ та змістовний людський нагляд	Правові приписи не замінюють професійну модель

Джерело: узагальнено авторами на основі [12–14].

Таблиця 2

Трирівнева модель алгоритмічної спроможності публічного службовця

Кластер	Базовий рівень	Спеціалізований рівень	Лідерський рівень
1. Data & AI Literacy	Розуміння походження даних; критична перевірка інформації; усвідомлення можливостей і обмежень ШІ; безпечна взаємодія з генеративними системами	Оцінювання якості й репрезентативності даних; розуміння логіки моделей, показників і похибок; перевірка технічної документації	Визначення політики використання даних та ШІ; встановлення вимог до якості даних і допустимих технологій
2. Algorithmic Decision Oversight	Перевірка алгоритмічного результату; розпізнавання automation bias; здатність не сприймати рекомендацію як автоматично обов'язкову	Аналіз причин аномальних результатів; тестування та моніторинг; участь в алгоритмічному аудиті; документоване застосування human-in-the-loop	Визначення меж допустимої автоматизації; побудова систем людського контролю, ескалації та перегляду рішень
3. Етико-правова підзвітність	Захист персональних даних; дотримання професійної етики та принципу недискримінації	Оцінювання правових та етичних ризиків; документування підстав рішення; участь в оцінюванні впливу системи	Розподіл відповідальності; встановлення AI-governance процедур; визначення інституційної прийнятності ризику
4. Пояснюваність і комунікація	Здатність зрозуміло повідомити про використання алгоритмічного інструменту та пояснити роль людини у рішенні	Інтерпретація невизначеності, обмежень і логіки отриманого результату для громадян, керівництва та суміжних фахівців	Формування політики прозорості; визначення стандартів пояснення та процедур комунікації у спірних випадках
5. Організаційно-адаптивна спроможність	Готовність до навчання, критична рефлексія власної практики, дотримання встановлених процедур	Робота у міждисциплінарній команді з IT-фахівцями, аналітиками, юристами; постановка вимог до системи	Управління організаційними змінами; кадрове планування; визначення потреб у компетентностях, закупівлі та незалежному контролі

Джерело: розроблено авторами на основі результатів концептуального моделювання.

вимог захисту даних та здатність не перетворювати систему на безумовний авторитет. Практичним індикатором такої спроможності може бути коректне пояснення, чому конкретний результат потребує перевірки.

Спеціалізований рівень передбачає систематичну роботу з алгоритмічними інструментами: оцінювання повноти й репрезентативності даних, розуміння похибок та показників моделі, аналіз аномальних результатів, журналів подій і процедури аудиту. Тут потрібна взаємодія аналітика, технічного фахівця та юриста; технічна перевірка має завершуватися професійно обґрунтованим висновком щодо допустимості використання результату в управлінській ситуації.

Лідерський рівень пов'язаний насамперед із визначенням меж автоматизації. Керівник має вирішувати, для яких процесів застосування алгоритму є виправданим, які процедури контролю необхідні, хто наділений правом відхилити рекомендацію і як організовано перегляд спірних випадків. Тому цей рівень не є просто найвищою технічною підготовкою: його зміст – стратегічні та організаційні рішення щодо прийнятного ризику й відповідальності.

Поділ на hard skills і soft skills у запропонованій моделі не усувається, але не становить головної осі класифікації. Оцінка даних переважно має технічну природу, проте застосування її результату в адміністративній справі потребує правового судження. Пояснення рішення є комунікативною дією, але воно не буде змістовним без розуміння технічних обмежень. Своєю чергою, протидія automation bias пов'язує аналітичне знання з критичною рефлексією. Поєднання цих складових є функціональною вимогою до службової ролі, а не механічним додаванням навичок до переліку.

Функціональний зв'язок компетентностей з етапами управлінського рішення. Двовимірна матриця описує склад компетентностей, однак для практичного застосування важливо пояснити, як вони пов'язані з перерозподілом дискреції. На етапі ex ante ключовими стають організаційно-управлінські та етико-правові компетентності. До впровадження системи необхідно встановити, яке адміністративне завдання вона вирішує,

що становить прийнятний результат, які дані можуть використовуватися і які випадки вимагають обов'язкового перегляду людиною. Технічні фахівці можуть запропонувати показники точності або варіанти конфігурації, проте вибір допустимого способу використання системи належить до управлінської та правової оцінки. Власне тому лідерський рівень не зводиться до розуміння алгоритмів: він включає встановлення обмежень для їх інституційного застосування.

На операційному етапі домінують інформаційно-аналітична компетентність, критична інтерпретація результату та пояснюваність. Показовою є ситуація, коли інформаційна система присвоює зверненню високий рівень ризику або рекомендує додаткову перевірку. Такий сигнал може бути достатнім, щоб обґрунтувати необхідність подальшого з'ясування обставин, але сам по собі не завжди є достатнім для несприятливого адміністративного рішення. Посадова особа повинна розуміти призначення індикатора, оцінити документи конкретної справи та відмежувати факт, встановлений у процедурі, від прогнозної чи класифікаційної оцінки. У цьому прикладі йдеться про умовну професійну ситуацію, а не результати емпіричного аналізу певної інформаційної системи.

Рівень необхідної підготовки тут залежить від фактичних функцій. Працівникові, який одержує готову рекомендацію, важливо правильно інтерпретувати її статус і знати порядок звернення до відповідального фахівця. Спеціаліст, залучений до налаштування або перевірки системи, повинен додатково вміти пояснити джерела даних, критерії класифікації, допустимі похибки та виявлені аномалії. Керівник відповідає за організацію процедур, які не змушують користувача автоматично підтверджувати результат без можливості перевірки. Отже, рівні в матриці не утворюють суворо послідовної кар'єрної драбини: вони описують різні набори дій, частина яких може бути необхідною одночасно в межах одного адміністративного процесу.

На етапі ex post важливими стають документування, перегляд, аудит і здатність організації навчатися на виявлених помилках. Якщо результат системи було відхилено, сам факт відхилення ще не доводить її непридатності. Потрібно з'ясувати підстави незгоди, дотримання процедури, можливе відхилення в даних або обставини, які не враховувалися під час проєктування. Натомість повторювані розбіжності між рекомендацією і результатом правової оцінки можуть бути підставою для зміни правил використання системи. Тут індивідуальна алгоритмічна спроможність пов'язується з інституційним зворотним зв'язком: знання службовця перетворюється на поліпшення управлінського процесу лише тоді, коли організація має процедуру такого коригування.

Запропонований зв'язок між фазами дискреції та кластерами компетентностей може слугувати основою для подальшої операціоналізації моделі. Оцінювання базового рівня доцільно пов'язувати не з кількістю пройдених курсів, а з виконанням типового завдання: пояснити обмеження алгоритмічної рекомендації та обрати належну дію за наявності суперечливих даних. Для спеціалізованого рівня доречно моделювати аналіз документації, аномального результату або показників якості. Для лідерського – оцінювати здатність встановити межі автоматизації, процедури оскарження та відповідальних осіб у конкретній управлінській ситуації. Це лише пропозиції щодо майбутніх індикаторів, а не апробований інструмент вимірювання; їх надійність і валідність потребують окремої перевірки.

Обговорення результатів та межі застосовності моделі. Розроблена модель не припускає, що алгоритмізація однаково змінює всі посади або що службовець щоразу самостійно перевіряє весь обсяг обчислень. Її призначення – визначити, що саме людина повинна розуміти й мати право зробити, коли алгоритмічний результат впливає на адміністративну дію. Відмінність від OECD Framework і DigComp полягає у пов'язуванні компетентності з дискрецією, людським наглядом та підзвітністю конкретного владного рішення, а не лише з цифровою готовністю персоналу.

Модель також не повинна використовуватися для перекладення організаційних ризиків на рядового службовця. Недостатня якість даних, відсутність документації або заборона перегляду результату не компенсуються навіть високим рівнем індивідуальних знань. У цьому сенсі алгоритмічна спроможність має бути предметом одночасно професійного навчання і організаційного проєктування. Можливість її вимірювання потребує окремих індикаторів, адаптованих до виду алгоритму, ступеня автоматизації та наслідків рішення.

Висновки. Алгоритмізація публічного управління змінює не тільки технічні операції, а й розташування адміністративної дискреції. Її частина реалізується ex ante – у правилах і параметрах системи; інша – під час інтерпретації результату; ще одна – у процедурах ex post контролю й перегляду.

Це потребує уточнення компетентнісної моделі службовця, який залишається учасником юридично значущого управлінського процесу.

Запропоновано авторське трактування алгоритмічної спроможності публічного службовця як інтегрованої здатності критично оцінювати алгоритмічні результати, здійснювати людський нагляд, співвідносити рекомендації з правом і етикою та забезпечувати пояснюваність рішення. На відміну від цифрової грамотності або AI literacy, така категорія описує передусім виконання професійної функції за умов алгоритмічно опосередкованого вибору. Її необхідними умовами є як індивідуальні знання, так і інституційні можливості діяти на їх основі.

Удосконалено підхід до структурування компетентностей через модель «п'ять функціональних кластерів × три рівні». Вона дозволяє диференціювати базові, спеціалізовані та лідерські вимоги залежно від характеру взаємодії з системою, не ототожнюючи керівну посаду з максимальним рівнем технічної кваліфікації. Техніко-аналітичні, когнітивні, комунікативні та етико-правові складові розглянуто як взаємозалежні елементи професійного судження.

Результати мають концептуальний характер. Для їх перевірки необхідно операціоналізувати кожний кластер у вимірювані індикатори, проаналізувати професійні ситуації використання алгоритмів та апробувати матрицю на різних групах публічних службовців. Перспективним є також дослідження інституційних умов розвитку цієї спроможності в системі професійного навчання України, яке виходить за межі поставленої у статті мети.

Список літератури:

1. Lipsky M. Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services. New York: Russell Sage Foundation, 1980.

2. Bovens M., Zouridis S. From Street-Level to System-Level Bureaucracies: How Information and Communication Technology is Transforming Administrative Discretion and Constitutional Control. *Public Administration Review*. 2002. Vol. 62, No. 2. P. 174–184. DOI: 10.1111/0033-3352.00168.

3. Yeung K. Algorithmic Regulation: A Critical Interrogation. *Regulation & Governance*. 2018. Vol. 12, No. 4. P. 505–523. DOI: 10.1111/rego.12158.

4. Katzenbach C., Ulbricht L. Algorithmic Governance. *Internet Policy Review.* 2019. Vol. 8, No. 4. DOI: 10.14763/2019.4.1424.

5. Bullock J. B. Artificial Intelligence, Discretion, and Bureaucracy. *The American Review of Public Administration.* 2019. Vol. 49, No. 7. P. 751–761. DOI: 10.1177/0275074019856123.

6. Young M. M., Bullock J. B., Lecy J. D. Artificial Discretion as a Tool of Governance: A Framework for Understanding the Impact of Artificial Intelligence on Public Administration. *Perspectives on Public Management and Governance*. 2019. Vol. 2, No. 4. P. 301–313. DOI: 10.1093/ppmgov/gvz014.

7. Bullock J., Young M. M., Wang Y.-F. Artificial Intelligence, Bureaucratic Form, and Discretion in Public Service. *Information Polity*. 2020. Vol. 25, No. 4. P. 491–506. DOI: 10.3233/IP-200223.

8. Veale M., Brass I. Administration by Algorithm? Public Management Meets Public Sector Machine Learning. In: Yeung K., Lodge M. (eds.). Algorithmic Regulation. Oxford: Oxford University Press, 2019. P. 121–149. DOI: 10.1093/oso/9780198838494.003.0006.

9. Busuioc M. Accountable Artificial Intelligence: Holding Algorithms to Account. *Public Administration Review.* 2021. Vol. 81, No. 5. P. 825–836. DOI: 10.1111/puar.13293.

10. Wirtz B. W., Weyerer J. C., Geyer C. Artificial Intelligence and the Public Sector– Applications and Challenges. *International Journal of Public Administration*. 2019. Vol. 42, No. 7. P. 596–615. DOI: 10.1080/01900692.2018.1498103.

11. Zuiderwijk A., Chen Y.-C., Salem F. Implications of the Use of Artificial Intelligence in Public Governance: A Systematic Literature Review and a Research Agenda. *Government Information Quarterly.* 2021. Vol. 38, No. 3. 101577. DOI: 10.1016/j.giq.2021.101577.

12. OECD. The OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector. OECD Working Papers on Public Governance. No. 45. Paris: OECD Publishing, 2021. DOI: https://doi.org/10.1787/4e7c3f58-en.

13. Cosgrove J., Cachia R. DigComp 3.0: European Digital Competence Framework. Fifth Edition. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2025. DOI: https://doi.org/10.2760/0001149.

14. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council of 13 June 2024 laying down harmonised rules on artificial intelligence (Artificial Intelligence Act). URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj (дата звернення: 13.10.2026).

15. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10.

16. Meijer A., Thaens M. The Dark Side of Public Innovation. *Public Performance & Management Review.* 2021. Vol. 44, No. 1. P. 136–154. DOI: 10.1080/15309576.2020.1782954.

Kryvov I. I. FROM ADMINISTRATOR TO INTERPRETER OF ALGORITHMIC DECISIONS: TRANSFORMATION OF THE PUBLIC SERVANT COMPETENCY MODEL UNDER ALGORITHMIC GOVERNANCE

The article examines the changing professional role of public servants when algorithmic systems contribute to the preparation and adoption of administrative decisions. The argument is grounded in the redistribution of administrative discretion across the design of a digital system, the operational use of its outputs and subsequent review and control. Building upon street-level and system-level bureaucracy, research on algorithmic governance and accountability, the paper explains why digital literacy or technical familiarity with artificial intelligence alone cannot guarantee meaningful human oversight. The purpose is to conceptualise the algorithmic capacity of a public servant and develop a differentiated competency model. The study combines conceptual, comparative and structural-functional approaches; it compares the OECD Framework for Digital Talent and Skills in the Public Sector, DigComp 3.0 and the provisions of Regulation (EU) 2024/1689 concerning AI literacy and human oversight. Algorithmic capacity is defined as an integrated professional ability to evaluate data and algorithmic outputs critically, exercise appropriate oversight, relate recommendations to legal and ethical requirements, and ensure the explainability and public accountability of decisions within the limits of official authority. The proposed two-dimensional model comprises five functional clusters: Data & AI Literacy, Algorithmic Decision Oversight, ethical and legal accountability, explainability and communication, and organisational and adaptive capacity. These clusters are differentiated at three levels: basic, specialised and leadership. The model does not treat leadership as simply the highest technical proficiency; it associates it with the authority to determine acceptable forms of automation, organise controls and allocate responsibilities. It also demonstrates why technical and interpersonal skills should be integrated within functional clusters rather than separated into isolated lists. The individual dimension of capacity is linked to institutional conditions, including access to documentation, the right to question or override an output, escalation procedures and mechanisms of review. The findings are conceptual and offer a basis for designing role-sensitive professional development programmes. Their empirical validation, including measurable indicators for each cluster and testing across professional groups, is identified as a task for further research.

Keywords: *algorithmic governance, public service, administrative discretion, algorithmic capacity, competency model, artificial intelligence, human oversight, algorithmic accountability.*

Дата першого надходження статті до видання: 04.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 13.10.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 351.08:005.334
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/26

Трухан І. В.
https://orcid.org/0009-0009-8750-2292
Приватний вищий навчальний заклад «Київський університет культури»

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КАДРОВОЇ ПОЛІТИКИ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СТАНІВ

У статті обґрунтовано засади формування адаптивної кадрової політики у сфері публічного управління України з урахуванням сучасних кадрових проблем, кризових викликів, воєнного стану та міжнародного досвіду. Актуальність дослідження зумовлена кадровим дефіцитом, зростанням службового навантаження, відтоком кваліфікованих працівників, недостатніми можливостями професійного розвитку, непрозорістю кадрових процедур, політизацією кадрових рішень та ризиками порушення доброчесності. Метою дослідження є обґрунтування засад формування адаптивної кадрової політики та розроблення моделі її реалізації у сфері публічного управління України. Методологічну основу становлять системний, структурно-функціональний і порівняльний підходи, методи аналізу, порівняння, узагальнення та моделювання. Інформаційну базу сформовано на основі наукових публікацій, офіційних матеріалів НАДС, статистичних і аналітичних даних та зарубіжних досліджень.. Систематизовано основні кадрові ризики, що впливають на безперервність функціонування державної служби, та визначено механізми реагування на них, зокрема прозорий добір і професійне просування, розвиток компетентностей, кадрове резервування, мотивацію, перевірку доброчесності, психологічну підтримку, цифровізацію кадрових процесів і моніторинг ризиків. Визначено показники оцінювання результативності кадрової політики, пов'язані з укомплектованістю персоналу, плинністю кадрів, професійним навчанням, конкурсним добором і дотриманням кадрових процедур. Узагальнено зарубіжні практики цифровізації, компетентнісного управління, професійного розвитку та вдосконалення кадрових процедур і обґрунтовано можливості їх адаптації до українських інституційних та безпекових умов. На основі отриманих результатів розроблено модель адаптивної кадрової політики, що поєднує кадрові ризики, механізми реагування, суб'єктів реалізації, очікувані результати та показники оцінювання. Практичне значення дослідження полягає в можливості використання моделі для вдосконалення кадрового забезпечення, управління кадровими ризиками та підтримання кадрової стійкості державної служби.

Ключові слова: *адаптивне лідерство, управління персоналом, державна політика, професійна підготовка, кадрові ризики, етична культура.*

Постановка проблеми. Стабільність системи публічного управління безпосередньо залежить від здатності державних інституцій належно виконувати свої функції, попри зміни в зовнішньому середовищі. У цьому контексті кадрову політику доцільно розглядати не лише як сукупність процедур відбору, оцінювання та професійного розвитку кадрів, а насамперед як важливий інструмент зміцнення інституційної спроможності держави. Належне кадрове забезпечення державних установ, високий рівень професійних компетентностей працівників, сформований кадровий резерв, підготовлений управлінський персонал та ефективні механізми заміщення стратегічно важливих посад є чинниками, що забезпечують безперервність управлінських процесів і здатність системи належно реагувати на виклики кризових періодів.

Однією з головних перешкод для безперебійного функціонування системи публічного управління є кадровий дефіцит. Нестача персоналу призводить до зростання навантаження на державних службовців, уповільнення управлінських процесів і підвищення ризику виникнення помилок. Ситуацію додатково ускладнюють плинність кадрів, втрата накопиченого організаційного досвіду, недостатній рівень професійного розвитку, невід-

© Трухан І. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

повідність наявних компетентностей сучасним вимогам, а також непрозорість процедур добору, політизованість призначень, конфлікти інтересів і професійне вигорання працівників.

Зазначені ризики взаємопов'язані та можуть посилювати дію один одного, що зрештою негативно позначається на стійкості всієї системи державної служби. З огляду на це, кадрова політика має ґрунтуватися на засадах превентивного управління ризиками, прогнозування потреб у персоналі, розвитку професійного потенціалу, формування кадрового резерву, забезпечення психологічної підтримки працівників та впровадження сучасних HR-рішень. Комплексне поєднання цих заходів сприятиме збереженню інституційної пам'яті, посиленню кадрової спроможності державних установ і забезпеченню безперервного виконання публічних завдань в умовах тривалих криз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові підходи до кадрової політики у сфері публічного управління доцільно систематизувати за трьома взаємопов'язаними напрямами: інституційно-нормативним, компетентнісно-меритократичним і кризово-адаптивним. Аналіз наукових і нормативних джерел засвідчує спільне розуміння необхідності модернізації кадрового забезпечення публічного управління, водночас причини наявних проблем і механізми їх подолання дослідники трактують по-різному.

Інституційно-нормативний напрям розкривається в працях О. Костенко та Н. Грущинської [1], Л. Калініченко, А. Літвінової, А. Науменка [2], О. Грідіна [3], О. Гули [10], а також у Методичних рекомендаціях НАДС [7]. У зазначених джерелах ефективність кадрової політики пов'язується з удосконаленням нормативно-правового забезпечення, підвищенням прозорості процедур добору й оцінювання персоналу, професійним розвитком та зміцненням кадрової безпеки. Водночас О. Грідін [3] і О. Гула [10] наголошують, що нормативні зміни ще не гарантують очікуваних результатів, якщо вони не супроводжуються належною організацією кадрових процесів і впровадженням сучасних механізмів управління персоналом.

Компетентнісно-меритократичний напрям розкрито в працях А. Чечель [8], В. Лапуенте і К. Судзукі [4], а також Л. Калініченко, А. Літвінової та А. Науменка [2]. У центрі уваги дослідників перебувають розвиток професійних компетентностей, меритократичний добір, формування кадрового резерву та розвиток адаптивного лідерства. На відміну від українських авторів, які переважно зосереджуються на вдосконаленні кадрових процедур та інституційних механізмів, зарубіжні дослідження містять емпіричні підтвердження негативного впливу політизації та бюрократизації на інноваційність державної служби [4].

Кризово-адаптивний напрям представлено дослідженнями Д. Жіоката співавторів [5], О. Лєнь [11], статистичними даними НАДС [9] і Методичними рекомендаціями НАДС [7]. У межах цього підходу кадрова політика розглядається як важливий інструмент забезпечення стійкості системи публічного управління в умовах кризових змін. Так, Д. Жіок та колеги [5] доводять, що ефективність діяльності державних службовців здебільшого визначається рівнем довіри, якістю внутрішньої комунікації та можливостями професійної автономії. Натомість О. Лєнь [11] акцентує на зміцненні кадрової безпеки, мінімізації кадрових ризиків і підвищенні стійкості кадрового потенціалу. Статистичні дані НАДС [9] додатково підтверджують актуальність проблем кадрового дефіциту та необхідності системного оновлення персоналу.

Отже, аналіз досліджень дає підстави стверджувати, що український науковий дискурс переважно зосереджений на нормативному та організаційному вдосконаленні кадрової політики, а зарубіжні дослідники значну увагу приділяють меритократії, управлінській культурі, адаптивності та довірі як чинникам ефективності державної служби. Водночас недостатньо розробленим залишається питання формування інтегрованої моделі кадрової політики, у якій нормативне забезпечення, компетентнісний підхід і кризово-адаптивні механізми розглядалися б у взаємозв'язку. Такий підхід набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, коли спроможність державних інституцій зберігати кадрову стійкість безпосередньо впливає на безперервність виконання публічних функцій.

Постановка завдання. Метою дослідження є обґрунтування засад формування адаптивної кадрової політики у сфері публічного управління України з урахуванням сучасних кадрових проблем, кризових викликів і міжнародного досвіду.

Для досягнення поставленої мети сформульовано такі завдання:

1) систематизувати основні кадрові ризики, що впливають на безперервність функціонування державної служби;

2) визначити основні механізми адаптивної кадрової політики та критерії оцінювання її результативності;

3) узагальнити зарубіжні практики управління персоналом у державному секторі та обґрунтувати

можливості їх адаптації до українських інституційних і безпекових умов;

4) розробити модель адаптивної кадрової політики у сфері публічного управління України на основі взаємозв'язку кадрових ризиків, механізмів реагування та показників результативності.

Виклад основного матеріалу. Формування адаптивної кадрової політики передбачає насамперед розуміння адаптації як процесу пристосування особи до нових умов діяльності та середовища функціонування [6, с. 212]. У системі державної служби цей процес охоплює професійну й соціальну інтеграцію новопризначених службовців, засвоєння організаційних норм, опанування особливостей службової діяльності та набуття необхідних компетентностей [7]. Водночас в умовах нестабільності та постійної зміни вимог до державної служби адаптація не може обмежуватися лише початковим етапом професійного входження працівника в організацію. Вона має розглядатися як безперервний процес, пов'язаний зі здатністю персоналу та органів державної влади своєчасно реагувати на зміни, долати кризові ситуації й зберігати належний рівень результативності.

У цьому контексті важливого значення набуває адаптивне лідерство, орієнтоване на розв'язання складних завдань в умовах невизначеності та пошук нових способів реагування на кризові виклики. Для сфери публічного управління воно передбачає не лише своєчасне реагування керівництва на зміни, а й залучення персоналу до прийняття рішень, підтримання професійної взаємодії та збереження результативності органів влади в умовах нестабільності. Його основними характеристиками є стратегічне й аналітичне мислення, орієнтація на результат, ефективне управління людськими ресурсами та комунікація [8, с. 22–24]. Отже, поєднання адаптації персоналу з принципами адаптивного лідерства створює підґрунтя для формування гнучкої та стійкої кадрової політики, здатної враховувати як поточні потреби державної служби, так і довгострокові кадрові виклики.

Необхідність такого підходу особливо виразно виявляється в сучасному стані кадрового забезпечення державної служби України. За даними НАДС, у IV кварталі 2025 р. проблема кадрового дефіциту залишалася актуальною: 31 151 штатна посада була вакантною, з них 23 430 – категорії «В», а 7 661 працівник перебував у відпустці по догляду за дитиною [9]. Така ситуація не лише збільшує службове навантаження на працівників, які продовжують виконувати свої обов'язки, а й актуалізує потребу в професійному розвитку, удосконаленні кадрових процедур та створенні належних умов для залучення й утримання кваліфікованих фахівців. За тривалого кадрового дефіциту питання адаптивності кадрової політики набуває вже не ситуативного, а системного значення, оскільки від здатності державних установ своєчасно компенсувати кадрові втрати залежить безперервність виконання ними публічних функцій.

На цьому тлі особливої уваги потребують кадрові ризики, які можуть послаблювати професійний потенціал державної служби та обмежувати її здатність реагувати на нові виклики. Одними з основних залишаються недосконаліть нормативного регулювання, недостатність механізмів забезпечення кадрової безпеки, перевірки доброчесності та оцінювання професійної надійності. Обмежений доступ до підвищення кваліфікації, стажувань і кадрових ротацій послаблює професійний потенціал працівників та здатність державних органів своєчасно реагувати на нові виклики, особливо в умовах воєнного стану [10, с. 52]. Водночас непрозорі процедури кар'єрного просування, недостатній внутрішній контроль і слабка зовнішня підзвітність підвищують корупційні та репутаційні ризики. Їх мінімізація потребує системної діагностики, прогнозування та моніторингу кадрових ризиків, розвитку кадрового аудиту, формування профілів кадрової безпеки, забезпечення психологічної підтримки працівників і посилення міжвідомчої взаємодії.

Тривала збройна агресія додатково посилює кадрові ризики через руйнування інфраструктури, вимушене переміщення працівників, психологічне виснаження та зростання службового навантаження. Водночас євроінтеграційний курс України актуалізує принципи відкритості, доброчесності й підзвітності в кадровій політиці. За таких умов кадрова стійкість стає важливою частиною інституційної спроможності держави [11, с. 81].

Окремим ризиком є політизація кадрових процесів, за якої призначення визначається політичною підтримкою, а не професійною компетентністю. Це знижує мотивацію персоналу, порушує принцип політичної неупередженості та створює передумови для зловживання владою [12, с. 114]. Не менш важливими залишаються недостатній рівень професійної та етичної підготовки, обмежені можливості кар'єрного розвитку й відтік кваліфікованих фахівців до приватного сектору та міжнародних організацій. Додаткову загрозу становить потрапляння на державну службу осіб із прихованими політичними чи економіч-

ними інтересами, чому можуть сприяти недосконалі процедури конкурсного добору, оцінювання доброчесності та психологічного тестування [12, с. 114–115].

Такі проблеми ускладнюють реагування державних службовців на законодавчі, цифрові та безпекові виклики. Обмежені можливості професійного розвитку, непрозорі процедури оцінювання й кар'єрного просування, а також недостатня увага до професійної та етичної підготовки послаблюють кадровий потенціал державної служби та ускладнюють його своєчасне оновлення [12, с. 114–115].

Зазначені ризики взаємно посилюють один одного, оскільки політизація ускладнює добір професійних фахівців, недостатній розвиток компетентностей підвищує вразливість персоналу, а відтік досвідчених працівників поглиблює кадровий дефіцит. Це спричиняє втрату інституційної пам'яті, зниження результативності державної політики та демотивацію персоналу. Корупційні прояви, порушення етичних стандартів і політична залежність посадових осіб додатково підривають довіру до державних інституцій та можуть негативно впливати на перебіг євроінтеграційних реформ [12, с. 115].

У сукупності кадрові ризики послаблюють інституційну спроможність і створюють загрози ефективності державного управління та національній безпеці. Відповідно, кадрова політика має забезпечувати професіоналізм, відкритість, доброчесність і політичну нейтральність державної служби [12, с. 115].

Для узагальнення результатів аналізу в табл. 1 систематизовано основні кризові чинники, кадрові ризики, їхні наслідки, інструменти реагування та показники оцінювання ефективності управлінських заходів.

Отже, матриця засвідчує, що кадрові ризики мають різне походження, однак у своїй сукупності впливають на кадрову стійкість та інституційну спроможність державної служби. Найбільш уразливими залишаються процеси добору й просування персоналу, професійного розвитку, забезпечення доброчесності, збереження кадрового потенціалу та підтримки працівників в умовах криз. Відповідно, реагування на такі ризики потребує не окремих заходів, а системного поєднання кадрових, організаційних, управлінських і цифрових інструментів.

З огляду на це, формування адаптивної кадрової політики має передбачати здатність своєчасно виявляти кадрові ризики, реагувати на зміни кадрового середовища та забезпечувати безперервність виконання публічних функцій. Її пріоритетними складниками є прозорий добір і професійне просування, безперервний розвиток компетентностей, дієві мотиваційні механізми, кадровий резерв, забезпечення доброчесності, психологічна підтримка персоналу та постійний моніторинг кадрових ризиків.

Таблиця 1

Матриця впливу кризових чинників на кадрові процеси

Кризовий чинник	Наслідок	Інструменти реагування	Показники ефективності
Недосконале нормативно-правове забезпечення	Корупційні ризики, конфлікти інтересів	Удосконалення законодавства, стандартизація процедур	Кількість порушень, відповідність процедурам
Непрозорий добір і просування	Зниження довіри, необ'єктивні призначення	Відкриті конкурси, незалежний контроль	Частка конкурсних призначень
Недостатній професійний розвиток	Зниження компетентності персоналу	Навчання, стажування, ротація	Частина працівників, які пройшли навчання
Політизація кадрових рішень	Порушення принципу професіоналізму	Незалежні кадрові комісії, конкурсний добір	Рівень політично нейтральних призначень
Відтік кваліфікованих кадрів	Втрата кадрового потенціалу	Мотивація, кар'єрний розвиток, кадровий резерв	Плинність кадрів, рівень вакансій
Недостатня перевірка доброчесності	Потрапляння ризикових кандидатів	Перевірка благонадійності, HR-аудит	Кількість виявлених ризиків
Воєнні та кризові умови	Дефіцит кадрів, професійне вигорання	Психологічна підтримка, кадровий резерв	Укомплектованість персоналом, рівень плинності
Репутаційні ризики	Зниження суспільної довіри	Прозорість, антикорупційні заходи	Рівень довіри громадян, кількість репутаційних інцидентів

Джерело: сформовано автором на основі [10–12].

Водночас визначення перспектив удосконалення адаптивної кадрової політики потребує врахування міжнародного досвіду управління персоналом у державному секторі. Практика зарубіжних держав демонструє різні підходи до зміцнення кадрової стійкості, професійного розвитку, цифрової трансформації та підвищення спроможності публічної служби реагувати на кризові виклики..

Так, Малайзія запровадила дистанційний формат роботи державних службовців, спираючись на розвиток цифрової інфраструктури, електронних сервісів і хмарних технологій. Реалізація зазначених заходів забезпечила безперервність діяльності органів влади під час пандемії COVID-19, мінімізувала ризики переривання виконання публічних функцій і підвищила готовність персоналу працювати в умовах невизначеності. Для України практичне значення мають розвиток цифрових компетентностей, удосконалення дистанційних форматів роботи та формування кадрової стійкості в кризових умовах [13, p. 16].

Данія здійснила цифрову модернізацію державного управління через модель співфінансування цифрових проєктів, автоматизацію адміністративних процедур і розвиток цифрових навичок персоналу. Запроваджені механізми сприяли оптимізації кадрового складу, скороченню адміністративного навантаження та підвищенню ефективності роботи державних органів. Для України доцільним є використання моделі спільного фінансування цифрових ініціатив, розширення цифрової підготовки державних службовців і автоматизація кадрових процесів [14, p. 8].

Чеська Республіка впровадила компетентнісний підхід до управління персоналом, який передбачає оцінювання професійних, цифрових і комунікаційних навичок, персоналізацію навчання та планування професійного розвитку. Застосування зазначених механізмів дало змогу підвищити якість кадрового потенціалу, забезпечити швидку адаптацію персоналу до дистанційної роботи й підтримати ефективність діяльності органів влади в кризових умовах. Для України перспективними залишаються компетентнісне оцінювання, індивідуальні траєкторії професійного розвитку, наставництво та цифрові форми підвищення кваліфікації [15, p. 2].

У Словаччині актуальними залишаються проблеми конкурсного добору, оплати праці та прозорості кар'єрного просування. Недоліки меритократичних механізмів знижують привабливість державної служби й ускладнюють залучення кваліфікованих фахівців. Для України актуальними є вдосконалення конкурсних процедур, підвищення прозорості кар'єрного просування, реформування системи оплати праці та посилення мотивації персоналу [16, с. 110–111].

Практика Бельгії, Нідерландів і Китаю ґрунтується на стратегічному управлінні людськими ресурсами, розвитку управлінського лідерства, командної взаємодії, цифровізації адміністративних процедур і врахуванні інституційних особливостей під час реалізації кадрової політики. Запровадження зазначених підходів сприяє підвищенню ефективності кадрового управління, зміцненню кадрової стійкості та поліпшенню якості публічних послуг. Для нашої країни практичний інтерес становлять розвиток стратегічного управління персоналом, підтримка лідерських компетентностей, цифрова модернізація кадрових процесів і посилення соціальних гарантій державних службовців [17, p. 2440–2442; 18, p. 18–20].

Міжнародний досвід свідчить, що ефективна кадрова політика потребує професійного розвитку, прозорого відбору, мотивації, цифровізації та кадрової стійкості. Для України важливо враховувати воєнні виклики й завдання євроінтеграції. На основі аналізу кризових чинників і зарубіжних практик розроблено модель адаптивної кадрової політики, що поєднує ризики з механізмами реагування та оцінювання результативності (рис. 1).

Запропонована модель окреслює основні напрями вдосконалення кадрової політики у сфері публічного управління та демонструє взаємозв'язок між кадровими ризиками, механізмами реагування, суб'єктами реалізації та очікуваними результатами. Її практична спрямованість полягає в можливості використовувати визначені механізми для підтримання сталого функціонування державної служби з урахуванням актуальних викликів, європейських вимог та суспільних запитів. Важливого значення при цьому набувають оновлення нормативно-правового забезпечення, модернізація процесів роботи з персоналом, професійний розвиток, посилення мотивації та раціональне використання кадрового потенціалу.

Реалізація визначених напрямів потребує поєднання правових, організаційних, цифрових та управлінських інструментів. Особливу увагу доцільно приділяти відкритому добору персоналу, безперервному професійному навчанню, наставництву, підтримці новопризначених працівників, розвитку сприятливого робочого середовища та вдосконаленню мотиваційних механізмів. Упровадження цифрових HR-рішень і автоматизація кадрових процесів сприятимуть формуванню ком-

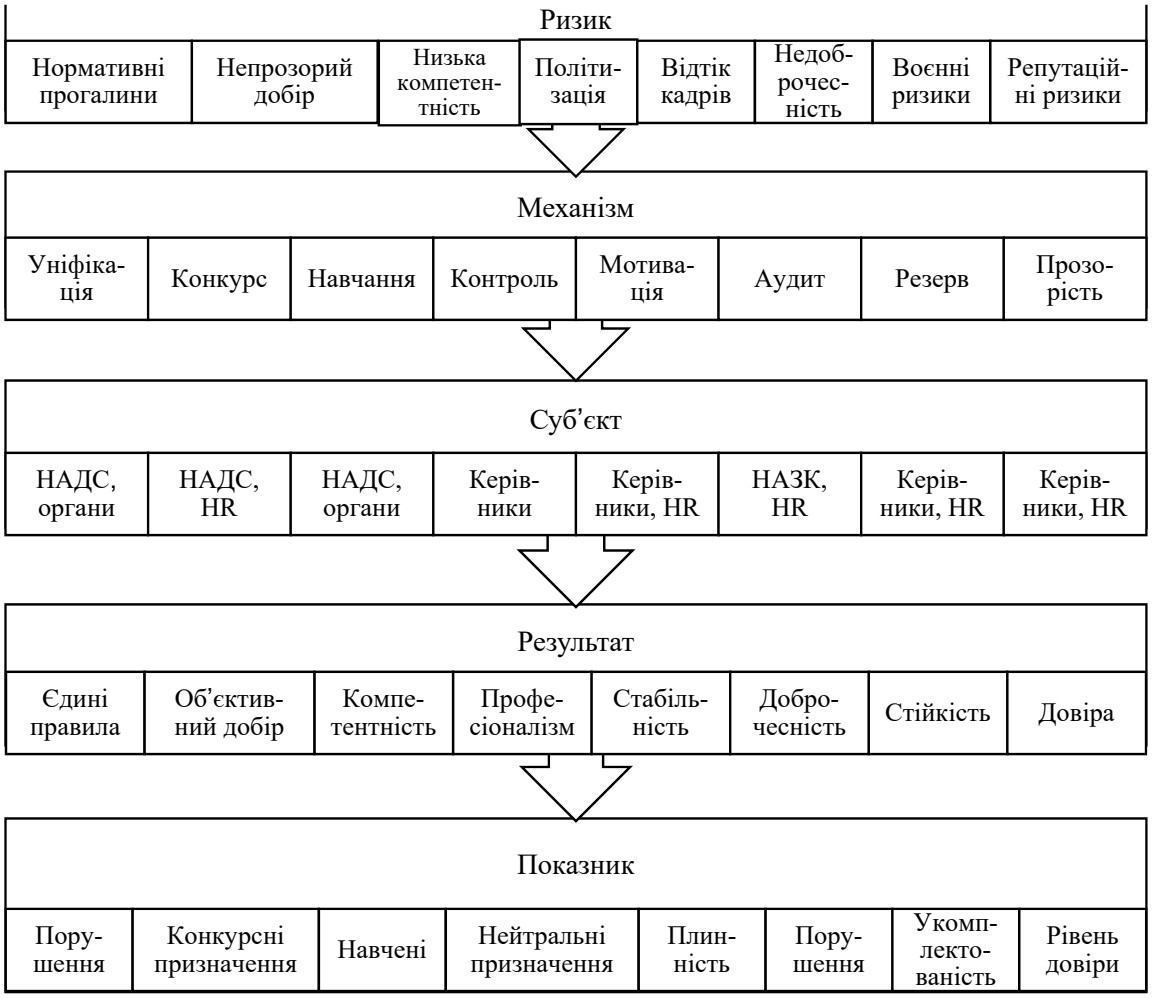

Рис. 1. Модель адаптивної кадрової політики у сфері публічного управління

Джерело: сформовано автором на основі [10–18].

петентної, гнучкої та стійкої державної служби, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати належну якість публічного врядування [19, с. 132; 20, с. 18–19]. Важливо, що така організація кадрової роботи передбачає не лише реагування на наявні проблеми, а й своєчасне виявлення кадрових ризиків та запобігання їх негативним наслідкам, що створює передумови для довгострокової кадрової стійкості державної служби.

Висновки. Проведене дослідження засвідчило, що формування адаптивної кадрової політики є важливою умовою забезпечення кадрової стійкості та безперервності функціонування державної служби України в умовах воєнних і кризових викликів. Систематизація кадрових ризиків дала змогу виокремити кадровий дефіцит, недосконалість нормативного регулювання, непрозорість добору й кар'єрного просування, політизацію кадрових рішень, недостатній професійний розвиток, відтік кваліфікованих працівників, ризики недоброчесності та наслідки воєнних умов. Встановлено, що їх взаємодія послаблює кадровий потенціал, інституційну пам'ять і спроможність органів державної влади забезпечувати безперервність виконання публічних функцій.

Обґрунтовано, що реагування на зазначені ризики потребує поєднання прозорого добору й професійного просування, безперервного розвитку компетентностей, кадрового резервування, мотивації, перевірки доброчесності, психологічної підтримки, цифровізації кадрових процесів і постійного моніторингу ризиків. Для оцінювання результативності визначено показники укомплектованості персоналу, плинності кадрів, охоплення професійним навчанням, конкурсного добору, дотримання кадрових процедур та рівня виявлених ризиків. Аналіз зарубіжного досвіду підтвердив доцільність використання цифрових HR-рішень, компетентнісного управління, прозорих процедур

добору, персоналізації професійного розвитку та стратегічного управління людськими ресурсами з урахуванням українських інституційних і безпекових умов.

На основі узагальнення кадрових ризиків, механізмів реагування та зарубіжних практик розроблено модель адаптивної кадрової політики у сфері публічного управління України, що поєднує ризики, механізми реагування, суб'єктів реалізації, очікувані результати та показники оцінювання. Її практичне значення полягає в можливості використання під час планування кадрового забезпечення, управління ризиками та професійного розвитку персоналу.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з апробацією моделі в діяльності органів публічного управління та оцінюванням її практичної результативності.

Список літератури:

1. Костенко О. О., Грущинська Н. М. Формування та реалізація кадрової політики в органах публічної влади: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Економічний простір*. 2020. № 158. С. 77–82. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-13.

2. Калініченко Л. Л., Літвінова А. М., Науменко А. В. Стратегії оптимізації кадрової політики у публічному управлінні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 85. С. 111–124. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.85.306519.

3. Грідін О. В. Кадрова політика у сфері публічного управління та адміністрування: формування, реалізація, удосконалення. *Публічне адміністрування та національна безпека.* 2023. № 1. С. 1–27. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8608.

4. Lapuente V., Suzuki K. Politicization, bureaucratic legalism, and innovative attitudes in the public sector. *Public administration review*. 2020. № 80 (3). P. 454–467. DOI: https://doi.org/10.1111/puar.13175.

5. Giauque D., Renard K., Cornu F., Emery Y. Engagement, exhaustion, and perceived performance of public employees before and during the COVID-19 crisis. *Public Personnel Management*. 2022. № 51 (3). P. 263–290. DOI: https://doi.org/10.1177/00910260211073154.

6. Єрьоменко О. Сутність поняття «адаптація» в міждисциплінарному аспекті. *Актуальні питання гуманітарних наук*. 2020. Вип 27, Т. 2. С. 211–218. DOI: https://doi.org/10.24919/2308-4863.2/27.203560.

7. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо процедури проведення адаптації новопризначених державних службовців у державних органах: Наказ НАДС від 05.08.2021 № 120-21. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0120859-21#Text (дата звернення: 14.08.2026).

8. Чечель А. О. Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *Університети і лідерство*. 2022. № 14. С. 20–29. DOI: https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-20-29

9. Статистичні дані про склад державних службовців, станом на 31.12.2025 року. Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/infografika-4-kv-25.pdf (дата звернення: 14.08.2026).

10. Гула О. Сучасні механізми забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: теоретичні засади. *Аспекти публічного управління.* 2021. Т. 9, № 1. С. 50–54. DOI: https://doi.org/10.15421/152104.

11. Лєнь О. О. Політика забезпечення кадрової безпеки в системі публічного управління: напрями і пріоритети. *Публічне урядування.* 2022. № 1 (29). С. 79–85. DOI: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-11.

12. Підлісна Т. В., Присяжнюк В. В. Управління кадровими ризиками в контексті забезпечення національної та адміністративної безпеки в публічному секторі. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 10 (63). С. 111–118. DOI: https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-10-11546.

13. Supramaniam S., Singaravelloo K. Impact of emotional intelligence on organisational performance: An analysis in the Malaysian Public Administration. *Administrative Sciences*. 2021. Vol. 11, № 3. Article 76. P. 1–22. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci11030076.

14. Scupola A., Mergel I. Co-production in digital transformation of public administration and public value creation: The case of Denmark. *Government Information Quarterly.* 2022. Vol. 39, № 1. P. 1–11. DOI: https://doi.org/10.1016/j.giq.2021.101650.

15. Krpálek P., Berková K., Kubišová A., Krelová K. K., Frendlovská D., Spiesová D. Formation of professional competences and soft skills of public administration employees for sustainable professional development. *Sustainability*. 2021. Vol. 13, № 10. Article 5533. P. 1–17. DOI: https://doi.org/10.3390/su13105533.

16. Jahoda R., Maly I., Nemec J., Spacek D. The low demand for public administration programs in the Czech Republic and Slovakia: What may be behind it? *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. 2022. № 18 (SI). P. 99–117. DOI: https://doi.org/10.24193/tras.SI2022.7.

17. Knies E., Boselie P., Gould-Williams J., Vandenabeele W. Strategic human resource management and public sector performance: context matters. *The international journal of human resource management*. 2024. Vol. 35, № 14. P. 2432–2444. DOI: https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1407088.

18. Li Y., Wu U. Understanding the Institutional Dynamics of the Chinese Civil Servant Personnel System: A Policy Design Analysis from the Employee Life Cycle Perspective. *Journal of Asian Governance*. 2025. Vol. 2, № 3. P. 1–29. DOI: https://doi.org/10.63851/001c.144270.

19. Сітніков О. О. Реформування державної служби в Україні: організаційно-правові виклики та шляхи вдосконалення. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування.* 2024. Т. 35 (74), № 4. С. 126–133. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/19.

20. Vatamanu A. F., Tofan M. Integrating artificial intelligence into public administration: Challenges and vulnerabilities. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, № 4. Article 149. P. 1–23. DOI: https://doi.org/10.3390/admsci15040149.

Trukhan I. V. WAYS TO IMPROVE PERSONNEL POLICY IN UKRAINE'S PUBLIC ADMINISTRATION UNDER CRISIS CONDITIONS

The article substantiates the principles for developing an adaptive human resource policy in Ukraine's public administration sector, taking into account current personnel-related challenges, crisis conditions, martial law, and international experience. The relevance of the study is determined by staff shortages, increasing workloads, the outflow of qualified employees, limited opportunities for professional development, non-transparent personnel procedures, politicization of personnel decisions, and risks of integrity violations. The aim of the study is to substantiate the principles of adaptive human resource policy and develop a model for its implementation in Ukraine's public administration sector. The methodological framework comprises systemic, structural-functional, and comparative approaches, as well as methods of analysis, comparison, generalization, and modeling. The information base includes scholarly publications, official materials of the National Agency of Ukraine on Civil Service (NADS), statistical and analytical data, and international studies. The study systematizes the main personnel risks affecting the continuity of civil service operations and identifies mechanisms for responding to them, including transparent recruitment and career advancement, competency development, talent pooling, employee motivation, integrity screening, psychological support, digitalization of human resource processes, and risk monitoring. Performance indicators for human resource policy are identified, including staffing levels, employee turnover, professional training, competitive recruitment, and compliance with personnel procedures. International practices in digitalization, competency-based management, professional development, and improvement of personnel procedures are summarized, and opportunities for their adaptation to Ukraine's institutional and security conditions are substantiated. Based on the findings, an adaptive human resource policy model is developed that integrates personnel risks, response mechanisms, implementation actors, expected outcomes, and evaluation indicators. The practical significance of the study lies in the potential use of the model to improve human resource provision, manage personnel risks, and maintain the resilience of the civil service.

Keywords: *adaptive leadership, human resources management, public policy, professional training, human resources risks, ethical culture.*

Дата першого надходження статті до видання: 25.08.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 08.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 351:338.2:005.6
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/27

Логвиненко С. В.
https://orcid.org/0009-0000-9186-4944
Київський національний університет імені Тараса Шевченка

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ВИМІРЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БЕЗПЕКОВОГО УПРАВЛІННЯ: ЧОТИРИ ТИПИ МОНІТОРИНГУ ТА КОНЦЕПТУАЛЬНА РАМКА ДЛЯ УКРАЇНИ

Стаття присвячена системному підходу до моніторингу ефективності механізмів державного реагування на глобальні загрози в економічній сфері. Запропоновано концептуальне розмежування чотирьох типів моніторингу, що нерідко плутаються в управлінській практиці: моніторинг загрозового середовища (предмет: зовнішнє і внутрішнє середовище держави з точки зору наявності і характеру загроз); моніторинг функціонування системи реагування (предмет: інституційна архітектура, регуляторні процеси, оперативні дії); моніторинг результативності реагування (предмет: зв'язок між діями системи реагування і динамікою загрозового середовища); моніторинг системних ризиків (предмет: потенційні майбутні стани системи реагування і загрозового середовища). Систематизовано шість структурних обмежень чинної практики моніторингу в Україні: звітний характер, фрагментарність між органами влади, переважання ретроспективного підходу, недостатня формалізація методології, відрив від процесів прийняття рішень, недостатня цифровізація. Запропоновано шість принципів шестипринципової рамки вдосконалення моніторингу: постійність, інтеграція показників, вбудована прогностичність, формалізована методологічна основа, інтеграція в цикл прийняття рішень, цифровізована інфраструктура. На основі порівняльного аналізу трьох міжнародних моніторингових платформ (естонська X-Road, система Cooperation Group Директиви мережевої та інформаційної безпеки (Network and Information Security, NIS2) ЄС, сінгапурська платформа ризик-оцінювання і горизонтального сканування (Risk Assessment and Horizon Scanning, RAHS)) розроблено трирівневу архітектуру Інтегрованої системи моніторингу безпекового стану (ІСМБС) і визначено функціональні компоненти дашборду безпекового стану. Обґрунтовано п'ятиетапний імплементаційний план ІСМБС і визначено п'ять критичних умов функціональності системи. Обґрунтовано принцип інтегрованості: чотири типи моніторингу утворюють систему, де перший надає інформаційну основу для всіх інших, другий пояснює причини рівня результативності, третій вимірює вплив на загрозове середовище, четвертий формує превентивний потенціал системи. Запропонована концептуальна рамка завершує рекомендаційну логіку Розділу 4 і містить операційний вимір відповіді на центральне запитання: як системно виміряти ефективність механізмів державного реагування в умовах трансформації глобального загрозового середовища і одночасного євроінтеграційного курсу держави.

Ключові слова: *моніторинг ефективності, механізми державного реагування, глобальні загрози в економічній сфері, чотири типи моніторингу, шестипринципова рамка, ІСМБС, дашборд безпекового стану, X-Road, RAHS, NIS2 Cooperation Group.*

Постановка проблеми. Вимірювання ефективності механізмів державного реагування на глобальні загрози в економічній сфері є системно недооціненим виміром управлінської реформи. У типовій логіці реформування безпекового управління левова частка уваги концентрується на про-

© Логвиненко С. В., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

ектуванні нових структур, нормативних актів і процедур, тоді як питання їх вимірювання залишається другорядним. Наслідок є передбачуваним: через кілька років після реформи стає неможливим визначити, чи досягнула вона задекларованих цілей, оскільки система відліку не була закладена до початку реформи [5; 6]. Завершальний підрозділ Розділу 4 спрямований на усунення цієї прогалини через розроблення концептуальної рамки системи моніторингу ефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади моніторингу ефективності в публічному управлінні систематизовано у роботах Л. Лодж і К. Вегрих [5], Б. Петерса [6], А. Бойна зі співавторами [7]. Методологічний вимір оцінювання ефективності систем безпекового управління відображено у Методичних рекомендаціях Мінекономрозвитку України [1]. М. Рінард [19] аналізує ефект «крізіфікації» процесів формування політики і вплив цього ефекту на системи звітності. Методологія регуляторних пісочниць у контексті безпекових систем досліджується в роботі Т. Буоца і співавторів [23]. Цифровий вимір моніторингових систем представлений досвідом естонської X-Road [20], звітом Міжнародної організації вищих органів аудиту (International Organization of Supreme Audit Institutions, INTOSAI) [21] і дослідженням ООН [22]. Власна публікація автора у співавторстві [24] окреслює цифровий вимір управлінських рішень у сфері економічної безпеки. Попри значний масив публікацій, системна типологія моніторингу з концептуальною архітектурою для безпекової сфери залишається малодослідженою.

Постановка завдання. Мета статті полягає у системному аналізі типів моніторингу ефективності механізмів державного реагування на глобальні загрози в економічній сфері, критиці чинної практики і розробленні концептуальної рамки Інтегрованої системи моніторингу безпекового стану (ІСМБС) для України.

Виклад основного матеріалу. Чотири типи моніторингу: концептуальне розмежування. Поняття моніторингу в науці державного управління охоплює принципово відмінні управлінські функції, що нерідко плутаються [4]. Перший тип: моніторинг загрозового середовища. Його предметом є зовнішнє і внутрішнє середовище держави з точки зору наявності, інтенсивності і характеру загроз. Інструментарієм є систематичний збір інформації про геоекономічну динаміку, технологічні зміни, фінансові потоки і кіберактивність. Результатом є актуальний ситуаційний образ загрозового простору. Цей тип моніторингу в Україні є відносно найбільш розвиненим завдяки роботі розвідувальних структур і аналітичних підрозділів Ради національної безпеки і оборони України (РНБО) [2; 5].

Другий тип: моніторинг функціонування системи реагування. Його предметом є сама система: її інституційна архітектура, регуляторні процеси, оперативні дії, аналітичні продукти. Інструментарієм є збір інформації про швидкість прийняття рішень, повноту виконання процедур, якість координації між органами, дотримання визначених протоколів. Результатом є діагностична картина якості управлінських процесів незалежно від характеру загроз у конкретний момент [6; 7]. Третій тип: моніторинг результативності реагування. Його предметом є зв'язок між діями системи реагування і динамікою загрозового середовища: чи призводять конкретні регуляторні рішення до зниження безпекових ризиків. Цей тип є методологічно найскладнішим: встановлення причинно-наслідкового зв'язку між регуляторними заходами і станом безпеки вимагає контрфактичного аналізу [1; 14]. Четвертий тип: моніторинг системних ризиків. Його предметом є потенційні майбутні стани системи реагування і загрозового середовища. Інструментарієм є сценарне моделювання, аналіз слабких сигналів, форсайт-дослідження. Результатом є заздалегідь ідентифіковані уразливості, що стають підставою для превентивних заходів [11; 19].

Чотири типи утворюють інтегровану систему, де перший надає вхідні дані для третього і четвертого; другий дає зрозуміти, чому результативність є такою, якою вона є; четвертий визначає, де слід посилити другий і третій. В Україні між чотирма типами існує значна асиметрія: перший тип відносно розвинений, другий і третій реалізуються фрагментарно, четвертий практично відсутній як системна практика [3; 8].

Шість структурних обмежень чинної практики. Перше: звітний характер моніторингу. Чинна практика спирається на періодичні звіти, які формуються окремими державними органами і агрегуються у звичайних адміністративних процесах. Така модель структурно нездатна забезпечити постійний моніторинг між звітними циклами. Друге: фрагментарність між органами влади. Національний банк України (НБУ) відстежує фінансову стабільність, Міністерство економіки відстежує макропоказники, Держфінмоніторинг відстежує підозрілі транзакції, Кіберцентр фіксує інциденти у кіберпросторі. Методологічно інтегрованого продукту з усіх цих потоків не існує [1; 6]. Третє:

переважання ретроспективного підходу над прогностичним. Четверте: недостатня формалізація методології: відсутні єдині стандарти збору даних і узгоджені методики розрахунку показників. П'яте: відрив моніторингу від циклу прийняття рішень. Шосте: недостатня цифровізація моніторингових процесів, що уповільнює оновлення показників і обмежує можливості автоматизованого аналізу [14; 22; 24].

Шість принципів вдосконалення системи моніторингу. Перший принцип: постійність моніторингу: перехід від звітної моделі до безперервного оновлення показників. Інструментальною основою є цифрові платформи з автоматизованим збором даних. Другий принцип: інтеграція показників різних рівнів і галузей: об'єднання моніторингових даних різних органів в єдину аналітичну платформу з методологічно узгодженими показниками. Третій принцип: вбудована прогностичність: інтеграція прогностичних методологій у структуру моніторингу: сценарне моделювання, аналіз слабких сигналів, форсайт-дослідження [11; 19]. Четвертий принцип: формалізована методологічна основа: єдині стандарти збору, обробки і агрегування даних для всіх структур безпекової моніторингової системи [1; 17]. П'ятий принцип: інтеграція моніторингу в цикл прийняття рішень: формалізовані процедури використання результатів моніторингу при ухваленні стратегічних, регуляторних і оперативних рішень. Шостий принцип: цифровізована інфраструктура: системне використання цифрових технологій для всіх компонентів: автоматизованого збору даних, інтегрованої обробки і штучного інтелекту (ШІ)-асистованої аналітики [15; 16; 24].

Шість принципів прямо адресують шість обмежень: постійність усуває звітний характер; інтеграція показників усуває фрагментарність; вбудована прогностичність усуває ретроспективність; формалізована методологія усуває стихійність; інтеграція в цикл рішень усуває відрив від практики; цифровізована інфраструктура усуває технологічну відсталість [5; 7; 22].

Три міжнародних кейси. Естонська платформа X-Road є фундаментальною інфраструктурою цифрового урядування Естонії і технологічною основою для більшості державних моніторингових систем. Принциповою архітектурною характеристикою є децентралізована архітектура зберігання даних при централізованій методологічній координації: кожен орган влади зберігає власні дані, але через X-Road надає до них контрольований доступ іншим органам і агрегованим платформам. Для ІСМБС цей принцип є ключовим: він дозволяє вирішити проблему фрагментарності без створення централізованої бази даних з відповідними ризиками безпеки і концентрації влади [20; 22].

Система моніторингу критичної інфраструктури ЄС у межах Cooperation Group (NIS2) [10] становить взірцевий приклад наднаціональної моніторингової системи: кожна держава-член звітує за спільними показниками, що дозволяє виявляти транскордонні вразливості і порівнювати ефективність у порівняльній перспективі. Сінгапурська платформа ризик-оцінювання і горизонтального сканування (Risk Assessment and Horizon Scanning, RAHS) поєднує ретроспективний моніторинг поточного стану з систематизованим форсайт-аналізом майбутніх загроз. Принциповою рисою RAHS є інституційна інтеграція: її результати є обов'язковим елементом процесів стратегічного планування в урядовому секторі Сінгапуру [11; 19].

Методологічні уроки для ІСМБС. Перший: децентралізована архітектура зберігання з централізованою методологічною координацією забезпечує баланс між захистом даних і аналітичною цінністю. Другий: обов'язковість використання результатів моніторингу в управлінських рішеннях є необхідною умовою, а не опцією. Третій: орієнтація на міжнародні стандарти даних і таксономій є ключовою для подальшої євроінтеграції. Четвертий: довгостроковий горизонт інвестицій: X-Road розвивалась з 2001 р., RAHS з 2004 р. П'ятий: відкритість окремих компонентів системи для публічного аналізу підвищує легітимність і залучає ресурси громадянського суспільства [20; 21; 23].

Трирівнева архітектура ІСМБС. На основі шести принципів і міжнародного досвіду пропонується трирівнева архітектура Інтегрованої системи моніторингу безпекового стану (ІСМБС). Перший рівень: джерела даних. Охоплює внутрішні бази даних державних органів (реєстри Міністерства фінансів, банківська звітність НБУ, дані Держфінмоніторингу, відомості РНБО) і зовнішні потоки (ринкові індикатори, міжнародні індекси, відкриті джерела кіберзагроз від Агентства ЄС з кібербезпеки (European Union Agency for Cybersecurity, ENISA) і CERT-UA [12]). Другий рівень: обробка і агрегування. Охоплює системи нормалізації, очищення і методологічного агрегування даних за визначеними алгоритмами. Третій рівень: інтерфейс і прийняття рішень. Надає диференційований доступ для різних категорій користувачів: стратегічного (Президент, члени РНБО, Прем'єр-міністр), тактичного (профільні міністри, регулятори) і оперативного рівнів [18; 24].

Дашборд безпекового стану структурований за принципом ієрархічної декомпозиції. На верхньому рівні представлений інтегральний показник стану системи реагування. На другому рівні представлена декомпозиція за п'ятьма блоками критеріїв: інституційно-організаційним, нормативно-правовим, ресурсно-функціональним, комунікативно-координаційним і адаптивно-інноваційним. Чотири функціональні компоненти дашборду: ієрархічна декомпозиція показників; інструмент сценарного моделювання («що, якщо»); модуль раннього попередження (автоматичні сигнали при відхиленнях показників від порогових критеріїв); модуль міжнародних бенчмарків (порівняння з країнами-референтами і міжнародними індексами) [1; 14; 17].

П'ятиетапний імплементаційний план. Перший етап (місяці 1–6): концептуальне і нормативне оформлення: розробка концепції ІСМБС і ухвалення нормативного акта. Другий етап (місяці 4–12): інвентаризація і стандартизація джерел даних. Третій етап (місяці 9–21): розгортання технологічної платформи: розробка алгоритмічних модулів і дашбордів. Четвертий етап (місяці 18–30): пілотне впровадження в одному-двох секторах (фінансовому і кібербезпековому). П'ятий етап (місяці 27–36): повномасштабне впровадження і інтеграція в управлінський цикл [3; 9; 23].

П'ять критичних умов функціональності ІСМБС. Перша: якість і повнота джерел даних: ІСМБС функціонує настільки якісно, наскільки якісні вхідні дані. Друга: захист системи від кіберзагроз: ІСМБС є привабливою мішенню через концентрацію чутливих безпекових даних, що потребує проектування з урахуванням принципу «безпека як базова вимога» [8; 15]. Третя: наявність кваліфікованого персоналу трьох рівнів: технічних фахівців, методологів і аналітиків-інтерпретаторів. Четверта: реальна інтеграція результатів моніторингу в управлінські рішення, а не формальна звітність [5; 13]. П'ята: суспільна легітимність через прозорість методології і відкриті компоненти системи [22; 24].

Зв'язок ІСМБС з архітектурною моделлю п'яти контурів. Запропонована система моніторингу є функціонально інтегрованою з інтегральною архітектурною моделлю з п'яти контурів, розробленою у підрозділі 4.4. Аналітичний контур з моделі 4.4 є організаційним носієм другого рівня ІСМБС: він агрегує, обробляє і готує аналітичні продукти з даних першого рівня. Стратегічний контур є основним споживачем третього рівня ІСМБС: саме стратегічне керівництво використовує дашборд безпекового стану для прийняття рішень. Контур адаптивного навчання є організаційним носієм аналізу після дій (after-action review, AAR), що є одним з основних механізмів зворотного зв'язку ІСМБС. Отже, ІСМБС не є окремою системою поруч з архітектурою п'яти контурів, а є її вбудованим вимірювальним контуром: без ІСМБС архітектурна модель залишається конструкцією без зворотного зв'язку, без адаптивного характеру [5; 7; 13].

Методологія розрахунку інтегрального показника безпекового стану. Дашборд безпекового стану містить інтегральний показник стану системи реагування, що потребує визначеної методології розрахунку. Пропонується п'ятирівнева шкала (критичний: 1,0–1,9; незадовільний: 2,0–2,9; задовільний: 3,0–3,9; достатній: 4,0–4,9; відмінний: 5,0), аналогічна шкалі оцінювання Методичних рекомендацій Мінекономрозвитку [1]. Розрахунок ґрунтується на зваженому агрегуванні п'яти блоків критеріїв: інституційно-організаційного, нормативно-правового, ресурсно-функціонального, комунікативно-координаційного та адаптивно-інноваційного. Ваги блоків диференційовані залежно від операційного режиму системи: у режимі планомірного функціонування більша вага надається інституційному і нормативному блокам; у кризовому режимі більша вага надається ресурсно-функціональному і комунікативно-координаційному. Методологічна основа зваженого агрегування спирається на процес аналітичної ієрархії [17], верифікований методологічними настановами ОЕСР і Всесвітнього банку [6; 14; 17].

Відкриті компоненти ІСМБС і стратегія публічної комунікації. Принцип суспільної легітимності, визначений як п'ята критична умова функціональності ІСМБС, вимагає не лише декларативної відкритості, а й конкретних механізмів публічного доступу до результатів моніторингу. Пропонується трирівнева стратегія відкритості. Перший рівень: повністю відкриті компоненти ІСМБС: агреговані показники безпекового стану без деталізації секретних джерел, методологія розрахунку показників, міжнародні бенчмарки. Другий рівень: умовно відкриті компоненти, тобто інформація, що є відкритою для парламентських комітетів і незалежних аудиторів, але не для широкої публіки (детальні джерела даних, методологія сценарного моделювання). Третій рівень: закриті компоненти: розвідувальні оцінки, алгоритмічні деталі. Трирівнева стратегія відкритості дозволяє максимізувати суспільну легітимність при збереженні необхідного рівня інформаційної безпеки [20; 21; 22].

Порівняльна оцінка ІСМБС відносно наявних систем в Україні. Для коректного позиціонування ІСМБС важливо зрозуміти, як вона співвідноситься з наявними моніторинговими елементами українського безпекового апарату. Рахункова палата України здійснює аудит ефективності використання бюджетних коштів, але не охоплює безпекову результативність у динамічному вимірі. Система показників оцінювання Міністерства економіки фіксує агреговані макропоказники, але не диференціює між чотирма типами моніторингу. Стратегічний аудит РНБО охоплює оцінку реалізації стратегічних рішень, але не містить автоматизованого моніторингу у реальному часі. ІСМБС є не альтернативою, а інтеграційним шаром над усіма наявними системами: вона агрегує і синтезує їх дані, формуючи цілісний образ безпекового стану [1; 2; 3; 17]. Ця логіка запозичена з естонської X-Road: платформа не замінює відомчі бази даних, а надає уніфікований інтерфейс доступу до них.

Поетапна деталізація впровадження і ресурсні потреби. Реалізм імплементаційного плану ІСМБС визначається відповідністю між амбіціями і ресурсними потребами. Перший і другий етапи (концептуальне оформлення і стандартизація) є переважно організаційно-методологічними і не потребують значних фінансових ресурсів: їх реалізація можлива в межах наявного бюджету апарату РНБО і профільних міністерств за умови відповідного мандату [2; 3]. Третій етап (розгортання платформи) є найбільш ресурсоємним. Досвід аналогічних проектів в Естонії і Польщі свідчить: вартість системи такого класу варіюється від 5 до 15 млн євро залежно від рівня автоматизації і охоплення джерел даних. Значна частина цих інвестицій може бути покрита через євроінтеграційні фонди і двосторонню технічну допомогу від держав-партнерів, що вже реалізували аналогічні системи [20; 21; 22]. Четвертий і п'ятий етапи (пілот і повне впровадження) є переважно організаційними і залежать передусім від якості інституційного мандату і готовності персоналу [18; 23].

Висновки. Запропонована концептуальна рамка системи моніторингу завершує рекомендаційну логіку Розділу 4, надаючи їй операційного виміру. По-перше, розмежування чотирьох типів моніторингу усуває концептуальну плутанину між інструментами різного призначення і дозволяє адресно усувати специфічні дефіцити. По-друге, шість принципів вдосконалення разом формують цілісну рамку, де кожен принцип адресує конкретне обмеження чинної практики. По-третє, трирівнева архітектура ІСМБС і дашборд безпекового стану є конкретними операційними конструкціями, доступними для практичного проектування. Перспективи подальших досліджень включають розробку детальних технічних специфікацій для кожного рівня ІСМБС і пілотне тестування методології ієрархічної декомпозиції показників на матеріалі конкретного сектора безпекової сфери.

Список літератури:

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 № 1277. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13

2. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України «Про Стратегію економічної безпеки України»: Указ Президента України від 11.08.2021 № 347/2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2021

3. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19

4. Ситник Г. П. Державне управління у сфері національної безпеки: підручник. Київ: НАДУ, 2012. 544 с.

5. Lodge G., Wegrich K. The Problem-Solving Capacity of the Modern State: Governance Challenges and Administrative Capacities. Oxford: Oxford University Press, 2014. 290 p.

6. Peters B. G. The Politics of Bureaucracy: An Introduction to Comparative Public Administration. 7th ed. New York: Routledge, 2018. 344 p.

7. Boin A., Hart P., Stern E., Sundelius B. The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2017. 228 p.

8. Farrell H., Newman A. L. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security*. 2019. Vol. 44. No. 1. P. 42–79.

9. Directive (EU) 2022/2557 on the resilience of critical entities (CER Directive). *Official Journal of the European Union*. 2022. L 333. P. 164–198.

10. Directive (EU) 2022/2555 on measures for a high common level of cybersecurity across the Union (NIS2 Directive). *Official Journal of the European Union.* 2022. L 333. P. 80–152.

11. European Commission. 2024 Strategic Foresight Report: Sustainability and People's Wellbeing at the Heart of Europe's Open Strategic Autonomy. COM (2024) 530 final. Brussels: European Commission, 2024. 36 p.
12. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). ENISA Threat Landscape 2024. Athens: ENISA, 2024. 156 p.
13. World Economic Forum. The Global Risks Report 2025. 20th Edition. Geneva: World Economic Forum, 2025. 124 p.
14. Center for Strategic and International Studies (CSIS). Assessing the Economic Security Landscape: Benchmarks and Gaps. Washington, D.C.: CSIS, 2023. 64 p.
15. Brundage M., Avin S., Clark J., Toner H., Eckersley P. et al. The Malicious Use of Artificial Intelligence: Forecasting, Prevention, and Mitigation. Future of Humanity Institute, Oxford, 2018. 100 p.
16. Acharya P. Artificial Intelligence in National Security: Strategic Approaches. *Journal of Strategic Security*. 2023. Vol. 16. No. 2. P. 89–112.
17. World Bank. Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. Policy Research Working Paper. Washington, D.C.: World Bank, 2021. 68 p.
18. Financial Action Task Force (FATF). Methodology for Assessing Technical Compliance with the FATF Recommendations and the Effectiveness of AML/CFT Systems. Paris: FATF, 2022. 244 p.
19. Rhinard M. The Crisisification of Policy-making in the European Union. *Journal of Common Market Studies*. 2019. Vol. 57. No. 3. P. 256–272.
20. e-Estonia Briefing Centre. X-Road: A Decentralized Data Exchange Layer. Tallinn: e-Estonia Briefing Centre, 2024. 60 p.
21. International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI). Auditing Public Sector Digital Infrastructure: Methodological Guidelines. Vienna: INTOSAI, 2023. 48 p.
22. United Nations. E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York: UN DESA, 2024. 312 p.
23. Buocz T., Pfotenhauer S., Eisenberger I. Regulatory Sandboxes in the AI Act: Reconciling Innovation and Safety. *Law, Innovation and Technology*. 2023. Vol. 15. No. 2. P. 357–389.
24. Logvynenko S., Krivonosov L., Zhurba O., Kukin I., Pynda Yu. Digital Technologies in the System of State Economic Security Management. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. 2026. Vol. 14. No. 1. P. 141–166. DOI: 10.21533/pen.v14.i1.1527

Logvynenko S. V. A SYSTEMIC APPROACH TO MEASURING SECURITY GOVERNANCE EFFECTIVENESS: FOUR MONITORING TYPES AND A CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR UKRAINE

This article is devoted to a systemic approach to monitoring the effectiveness of state response mechanisms to global threats in the economic sphere. A conceptual distinction is proposed among four monitoring types that are frequently conflated in management practice: monitoring of the threat environment (subject: the state's external and internal environment from the perspective of the presence and nature of threats); monitoring of response system functioning (subject: institutional architecture, regulatory processes, operational actions); monitoring of response effectiveness (subject: the link between the response system's actions and the dynamics of the threat environment); and monitoring of systemic risks (subject: potential future states of the response system and threat environment). Six structural limitations of current monitoring practice in Ukraine are systematized: its reporting character; fragmentation among government bodies; predominance of the retrospective approach; inadequate methodological formalization; disconnection from decision-making processes; and insufficient digitalization. Six principles of an improvement framework are proposed: continuity, indicator integration, embedded foresight, formalized methodological basis, integration into the decision-making cycle, and digitalized infrastructure. Based on a comparative analysis of three international monitoring platforms (Estonian X-Road, the EU NIS2 Cooperation Group system, and Singapore's RAHS), a three-tier architecture of an Integrated Security Status Monitoring System (ISSMS) is developed and the functional components of a security status dashboard are identified. A five-stage implementation plan for ISSMS is substantiated, and five critical conditions for system functionality are identified. The proposed framework completes the recommendation logic of Chapter 4 and provides the operational dimension for systematically measuring the effectiveness of response mechanisms.

Keywords: *effectiveness monitoring; state response mechanisms; global threats in the economic sphere; four monitoring types; six-principle framework; ISSMS; security status dashboard; X-Road; RAHS; NIS2 Cooperation Group.*

Дата першого надходження статті до видання: 03.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 21.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 004.056:35
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/28

Прохорський С. І.
https://orcid.org/0000-0002-6369-2601
Акціонерне товариство Українська залізниця

Шорнікова С. В.
https://orcid.org/0000-0002-5430-6502
Український науково-дослідний інститут спеціальної техніки та судових експертиз
Служби Безпеки України

Євстратенко С. М.
https://orcid.org/0009-0009-5148-1813

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРСТІЙКОСТІ УСТАНОВ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ

У статті досліджено особливості забезпечення кіберстійкості установ державного сектору в умовах зростання кількості та складності кіберзагроз, цифровізації управлінських процесів і підвищення залежності державних інституцій від інформаційно-комунікаційних систем. Обґрунтовано, що кіберстійкість є однією з ключових передумов стабільного функціонування органів державної влади, збереження цілісності, конфіденційності та доступності інформаційних ресурсів, а також безперервності надання публічних послуг.

Увагу зосереджено на сутності поняття кіберстійкості як здатності установи запобігати кіберінцидентам, виявляти їх, ефективно реагувати на них, мінімізувати наслідки та швидко відновлювати працездатність критично важливих систем і сервісів. Визначено, що для установ державного сектору забезпечення кіберстійкості має базуватися на комплексному підході, який поєднує організаційні, нормативно-правові, кадрові та технічні заходи.

У статті проаналізовано основні чинники, що впливають на рівень кіберстійкості державних установ, зокрема стан захищеності інформаційної інфраструктури, рівень зрілості процесів управління інформаційною безпекою, наявність механізмів моніторингу та реагування на інциденти, підготовленість персоналу до дій в умовах кіберзагроз, а також ефективність міжвідомчої координації. Наголошено, що одними з найбільш поширених загроз для державного сектору є фішинг, шкідливе програмне забезпечення, атаки типу ransomware, компрометація облікових записів, DDoS-атаки та спроби несанкціонованого доступу до державних інформаційних ресурсів.

Окреслено практичні напрями підвищення кіберстійкості установ державного сектору, серед яких впровадження політик інформаційної безпеки, багаторівневого захисту інформаційних систем, систем резервного копіювання та відновлення даних, постійного моніторингу подій безпеки, сучасних засобів виявлення і реагування на інциденти, а також проведення регулярного навчання персоналу. Підкреслено значення ризик-орієнтованого підходу до управління кібербезпекою та необхідність інтеграції заходів кіберзахисту в загальну систему державного управління.

Зроблено висновок, що забезпечення кіберстійкості установ державного сектору є безперервним процесом, який потребує системного вдосконалення механізмів кіберзахисту, адаптації до нових типів загроз і розвитку інституційної спроможності держави у сфері кібербезпеки. Реалізація комплексних заходів у цій сфері сприятиме підвищенню надійності функціонування державних інформаційних систем, зміцненню довіри до публічного управління та посиленню національної безпеки.

Ключові слова: *кіберстійкість, кібербезпека, державний сектор, державні установи, кіберзагрози, інформаційна безпека, захист інформаційних систем, реагування на інциденти, управління ризиками, публічне управління.*

© Косаревич Н. Б., Шорнікова С. В., Мануляк Р. Т., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку державного сектору характеризується активною цифровізацією управлінських процесів, упровадженням електронного урядування, розширенням використання інформаційно-комунікаційних систем та зростанням обсягів обробки даних. За таких умов установи державного сектору стають об'єктами підвищеної уваги з боку кіберзлочинців, оскільки саме в їхніх інформаційних системах зосереджено значні масиви службової, персональної та стратегічно важливої інформації. Це зумовлює необхідність посилення захисту державних інформаційних ресурсів і забезпечення безперервності функціонування публічних сервісів.

Актуальність проблеми посилюється постійним зростанням кількості кіберінцидентів, ускладненням методів кібератак, поширенням шкідливого програмного забезпечення, фішингових кампаній, атак на облікові записи, мережеву інфраструктуру та критично важливі інформаційні системи. Особливу небезпеку для установ державного сектору становлять атаки, спрямовані не лише на викрадення чи знищення даних, а й на порушення стабільності управлінських процесів, блокування роботи державних сервісів, підрив довіри громадян до органів влади та послаблення інституційної спроможності держави.

У зв'язку з цим традиційного підходу до кібербезпеки, що зосереджується переважно на запобіганні загрозам, уже недостатньо. Натомість дедалі більшого значення набуває концепція кіберстійкості, яка передбачає здатність установи не лише протидіяти кіберзагрозам, а й своєчасно їх виявляти, локалізувати наслідки, підтримувати критичні функції та швидко відновлювати працездатність після кіберінцидентів. Саме такий підхід є особливо важливим для державного сектору, де навіть короткочасне порушення функціонування інформаційних систем може мати значні соціальні, економічні та безпекові наслідки.

Попри зростання уваги до питань кібербезпеки, у практиці функціонування установ державного сектору все ще зберігаються проблеми недостатньої зрілості систем управління інформаційною безпекою, обмеженості ресурсного забезпечення, фрагментарності організаційно-технічних заходів, недостатнього рівня підготовки персоналу та потреби в удосконаленні координації між суб'єктами кіберзахисту. Це актуалізує необхідність наукового осмислення підходів до забезпечення кіберстійкості установ державного сектору та визначення ефективних заходів її підвищення.

Отже, проблема забезпечення кіберстійкості установ державного сектору полягає в необхідності формування комплексної системи організаційних, технічних, кадрових і управлінських заходів, здатної забезпечити належний рівень захисту інформаційних ресурсів, стійкість до сучасних кіберзагроз і безперервність виконання державними установами своїх функцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика забезпечення кіберстійкості установ державного сектору посідає важливе місце в сучасних наукових дослідженнях, оскільки поєднує питання кібербезпеки, захисту інформаційних ресурсів, управління ризиками, цифрової трансформації та безперервності функціонування державних інституцій. У працях вітчизняних і зарубіжних науковців кіберстійкість розглядається як комплексна характеристика здатності інформаційних систем та організацій протидіяти кіберзагрозам, адаптуватися до інцидентів і забезпечувати відновлення після порушень [1; 2].

Суттєвий внесок у формування теоретичних підходів до розуміння кіберстійкості зроблено в межах міжнародних стандартів і рекомендацій, зокрема документів NIST, у яких обґрунтовано ризик-орієнтований підхід до управління кібербезпекою, визначено основні функції ідентифікації, захисту, виявлення, реагування та відновлення [3]. У цьому контексті кіберстійкість державних установ розглядається не лише як технічний стан захищеності, а як результат інтегрованого управління ризиками, процесами реагування на інциденти та забезпечення безперервності діяльності [3; 4].

Значну увагу в сучасних дослідженнях приділено питанням кібербезпеки державного сектору в умовах цифровізації. Науковці підкреслюють, що розширення електронного урядування, використання хмарних сервісів, міжвідомчих інформаційних систем та електронного документообігу одночасно підвищує ефективність публічного управління і збільшує поверхню атаки для потенційних зловмисників [5; 6]. У зв'язку з цим обґрунтовується потреба в посиленні організаційно-правових і технічних заходів кіберзахисту саме в установах державного сектору [6; 7].

У працях, присвячених захисту державних інформаційних ресурсів, акцентується увага на важливості створення системи постійного моніторингу подій безпеки, упровадження засобів виявлення та реагування на інциденти, багаторівневого захисту мережевої інфраструктури, резервного копіювання та регулярного аудиту вразливостей [4; 8]. Дослідники також наголошують, що тех-

нічні інструменти не забезпечують належного рівня кіберстійкості без належної підготовки персоналу, формування культури кібербезпеки та чіткого розподілу відповідальності в організаційній структурі установи [2; 7; 9].

Окремий напрям наукових публікацій стосується нормативно-правового забезпечення кібербезпеки в Україні. У цій площині важливе значення мають Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», Стратегія кібербезпеки України, а також підзаконні акти, що визначають організаційні та інституційні механізми захисту державних інформаційних ресурсів [10; 11]. Зазначені документи формують базові умови для розвитку системи кіберзахисту, однак у наукових працях підкреслюється необхідність подальшого вдосконалення механізмів практичної реалізації політики кіберстійкості в установах державного сектору [6; 11].

Таким чином, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблема забезпечення кіберстійкості установ державного сектору є комплексною та міждисциплінарною. Незважаючи на значну кількість наукових праць і нормативних документів, потребують подальшого дослідження питання розроблення ефективних моделей підвищення кіберстійкості державних установ, адаптованих до сучасних загроз, обмежених ресурсів і потреби забезпечення безперервності надання публічних послуг.

Постановка завдання. Метою статті є систематизація сучасних підходів до забезпечення кіберстійкості установ державного сектору та визначення ефективних організаційно-технічних механізмів протидії кіберзагрозам у процесі функціонування державних інформаційних систем.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах цифрової трансформації державного управління питання забезпечення кіберстійкості установ державного сектору набуває особливої актуальності [1; 3]. Широке впровадження електронного документообігу, державних реєстрів, інформаційно-комунікаційних систем, хмарних сервісів і платформ електронної взаємодії створює нові можливості для підвищення ефективності діяльності органів влади, однак одночасно збільшує кількість потенційних вразливостей і розширює поверхню кібератак [5; 6]. За таких умов кіберстійкість слід розглядати як невід'ємну складову належного функціонування державних установ, що забезпечує не лише захист інформаційних ресурсів, а й спроможність організації підтримувати виконання своїх ключових функцій у разі виникнення кіберінцидентів [3; 8].

Кіберстійкість установ державного сектору доцільно трактувати як здатність організації прогнозувати, запобігати, виявляти, локалізувати та долати наслідки кіберзагроз, зберігаючи при цьому прийнятний рівень функціонування інформаційних систем і публічних сервісів [3; 10]. На відміну від традиційного підходу до кібербезпеки, який переважно орієнтований на запобігання несанкціонованому доступу, кіберстійкість акцентує увагу на безперервності діяльності, адаптивності та здатності до швидкого відновлення після інциденту [4; 8]. Саме тому в державному секторі вона має розглядатися як стратегічний елемент системи управління ризиками та державної безпеки [6; 11].

Однією з основних передумов забезпечення кіберстійкості є формування комплексної системи управління кібербезпекою в установі [2; 7]. Така система повинна охоплювати організаційний, нормативний, технічний і кадровий рівні. На організаційному рівні важливим є визначення відповідальних осіб за кібербезпеку, розподіл повноважень, розроблення внутрішніх політик безпеки, регламентів реагування на інциденти та процедур взаємодії між структурними підрозділами [7; 9]. На нормативному рівні необхідним є приведення внутрішніх документів установи у відповідність до вимог національного законодавства та галузевих стандартів у сфері кіберзахисту [10; 11].

Технічна складова кіберстійкості передбачає впровадження багаторівневого захисту інформаційної інфраструктури [3; 7; 8]. Йдеться про використання міжмережевих екранів, систем виявлення та запобігання вторгненням, засобів антивірусного захисту, технологій EDR/XDR, багатофакторної автентифікації, сегментації мережі, криптографічного захисту даних, систем резервного копіювання та відновлення [4; 8]. Ефективність технічних рішень значною мірою залежить від належної конфігурації, регулярного оновлення, моніторингу подій безпеки та своєчасного усунення вразливостей [3; 4].

Важливим напрямом зміцнення кіберстійкості є впровадження ризик-орієнтованого підходу [3; 8]. Для установ державного сектору це означає систематичну ідентифікацію критичних інформаційних ресурсів, оцінювання потенційних загроз, визначення рівня вразливості активів і прогнозування можливих наслідків реалізації кіберризиків [3]. На основі такої оцінки можуть визначатися пріоритети фінансування заходів безпеки, розподіл ресурсів, планування аудиту та тестування систем

захисту [6; 8]. Ризик-орієнтований підхід дозволяє перейти від реактивної моделі захисту до проактивного управління кіберзагрозами [1; 3].

Суттєву роль у забезпеченні кіберстійкості відіграє безперервний моніторинг подій інформаційної безпеки та готовність до реагування на інциденти [4; 8]. Установи державного сектору повинні мати процедури виявлення підозрілої активності, оброблення інцидентів, локалізації загроз, фіксації цифрових слідів і відновлення працездатності систем [4]. Доцільним є використання централізованих платформ моніторингу, зокрема SIEM, XDR та UEBA-рішень, які забезпечують кореляцію подій із різних джерел, виявлення аномальної поведінки користувачів і пристроїв, а також оперативне інформування відповідальних підрозділів [8; 9]. За відсутності належного моніторингу навіть технічно захищені системи залишаються вразливими до прихованих або тривалих атак [3; 4].

Окрему увагу слід приділити підготовці персоналу, оскільки людський фактор залишається одним із найслабших елементів системи кіберзахисту [2; 9]. Працівники державних установ мають володіти базовими знаннями з кібергігієни, розпізнавання фішингових повідомлень, безпечної роботи з документами, паролями, зовнішніми носіями та хмарними сервісами [6; 9]. Для цього необхідно проводити регулярне навчання, інструктажі, тестування обізнаності та моделювання інцидентів [7; 9]. Підвищення рівня кіберкультури персоналу сприяє зменшенню кількості помилок, що можуть призвести до компрометації державних інформаційних систем [2; 6].

Не менш важливим є забезпечення безперервності діяльності установ державного сектору в умовах кіберінцидентів [3; 4]. Для цього повинні розроблятися та регулярно оновлюватися плани реагування на інциденти, плани аварійного відновлення, резервування критичних даних і сервісів [4; 8]. Кіберстійкість не обмежується запобіганням атакам; вона передбачає наявність спроможності організації функціонувати навіть за умов часткової втрати інформаційних ресурсів або тимчасового порушення роботи окремих систем [3; 8]. Саме така спроможність є ключовою для державного сектору, де збої в роботі інформаційної інфраструктури можуть мати широкий суспільний резонанс [6; 11].

Особливого значення набуває міжвідомча координація у сфері кіберзахисту [10; 11]. Кіберзагрози для державного сектору часто мають комплексний і скоординований характер, тому ефективне реагування потребує обміну інформацією між державними установами, центрами реагування на інциденти, суб'єктами національної системи кібербезпеки та правоохоронними органами [6; 10]. Така взаємодія сприяє оперативному виявленню нових схем атак, поширенню індикаторів компрометації та виробленню спільних механізмів протидії [10; 11].

Отже, забезпечення кіберстійкості установ державного сектору є багаторівневим процесом, що передбачає інтеграцію управлінських рішень, нормативно-правового регулювання, технічного захисту, постійного моніторингу, навчання персоналу та планування відновлення діяльності після інцидентів [1; 3; 11]. Лише комплексний підхід до реалізації зазначених заходів дає змогу сформувати стійку систему кіберзахисту, здатну ефективно протидіяти сучасним загрозам і гарантувати безперервність функціонування державних установ [3; 8].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що забезпечення кіберстійкості установ державного сектору є однією з ключових умов стабільного функціонування державних інституцій в умовах цифрової трансформації та постійного зростання кіберзагроз [1; 6]. Доведено, що кіберстійкість доцільно розглядати не лише як технічну захищеність інформаційних систем, а як комплексну здатність установи запобігати кіберінцидентам, своєчасно їх виявляти, локалізувати наслідки, підтримувати критичні процеси та швидко відновлювати свою діяльність [3; 4; 8].

Обґрунтовано, що ефективне підвищення рівня кіберстійкості потребує комплексного поєднання організаційних, правових, кадрових і технічних заходів [2; 7; 10]. До найбільш важливих із них належать формування політик інформаційної безпеки, впровадження ризик-орієнтованого підходу, використання сучасних засобів моніторингу та реагування на інциденти, резервного копіювання й відновлення даних, а також систематичне підвищення рівня обізнаності персоналу з питань кібергігієни [4; 8; 9].

Визначено, що особливістю державного сектору є висока критичність інформаційних ресурсів, значна суспільна важливість безперервності надання публічних послуг та необхідність координації між різними суб'єктами кіберзахисту [6; 10; 11]. У зв'язку з цим забезпечення кіберстійкості установ державного сектору має здійснюватися на основі системного підходу, що враховує як внутрішні організаційні можливості установи, так і зовнішні загрози, нормативні вимоги та інституційну взаємодію.

Отже, підвищення кіберстійкості установ державного сектору слід розглядати як безперервний процес удосконалення управлінських механізмів, технологічних рішень і кадрового потенціалу, спрямований на зміцнення захищеності державних інформаційних ресурсів, забезпечення стійкості до кіберзагроз і підвищення довіри до системи публічного управління.

Список літератури:

1. Бурячок В. Л., Толубко В. Б., Хорошко В. О., Толюпа С. В. Інформаційна та кібербезпека: соціотехнічний аспект : підручник. Київ : ДУТ, 2015. 288 с.

2. Ліпкан В. А. Інформаційна безпека України : монографія. Київ : КНТ, 2006. 576 с.

3. National Institute of Standards and Technology. Framework for Improving Critical Infrastructure Cybersecurity. Version 1.1. Gaithersburg, MD : NIST, 2018. 55 p.

4. National Institute of Standards and Technology. Computer Security Incident Handling Guide. Gaithersburg, MD : NIST, 2012. 79 p.

5. Баранов О. А. Правове забезпечення інформаційної сфери: теорія, методологія і практика : монографія. Київ : Вид. дім «АртЕк», 2014. 434 с.

Дубов Д. В. Кібербезпекова політика України у сфері державного управління. Київ : НІСД, 2021. 196 с.

6. Корченко О. Г., Гордійчук А. А., Архипов О. Є. Системи захисту інформації : навч. посіб. Київ : Лазурит-Поліграф, 2015. 600 с.

7. ISO/IEC 27001:2022. Information security, cybersecurity and privacy protection – Information security management systems – Requirements. Geneva : ISO, 2022.

8. Peltier T. R. Information Security Policies, Procedures, and Standards: guidelines for effective information security management. Boca Raton : Auerbach Publications, 2016. 408 p.

9. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19

10. Стратегія кібербезпеки України : Указ Президента України від 26.08.2021 № 447/2021. URL: https://www.president.gov.ua/documents/4472021-40013

Prokhorskyy S. I., Shornikova S. V., Yevstratenko S. M. ENSURING CYBER RESILIENCE OF PUBLIC SECTOR INSTITUTIONS

The article examines the theoretical and practical aspects of ensuring the cyber resilience of public sector institutions in the context of the growing number and complexity of cyber threats, digital transformation of public administration, and increasing dependence of state institutions on information and communication systems. It is substantiated that cyber resilience is one of the key prerequisites for the stable functioning of public authorities, preservation of the integrity, confidentiality, and availability of information resources, as well as continuity of public service delivery.

The study focuses on the essence of cyber resilience as the ability of an institution to prevent cyber incidents, detect them in a timely manner, respond effectively, minimize consequences, and quickly restore the operation of critical systems and services. It is determined that for public sector institutions, cyber resilience should be based on an integrated approach combining organizational, regulatory, personnel, and technical measures.

The article analyzes the main factors influencing the level of cyber resilience of public institutions, including the state of protection of information infrastructure, maturity of information security management processes, availability of monitoring and incident response mechanisms, staff preparedness to act under cyber threats, and the effectiveness of interagency coordination. It is emphasized that among the most common threats to the public sector are phishing, malware, ransomware attacks, account compromise, distributed denial-of-service attacks, and attempts of unauthorized access to public information resources.

Practical directions for increasing the cyber resilience of public sector institutions are outlined, including the implementation of information security policies, layered protection of information systems, backup and data recovery systems, continuous monitoring of security events, modern incident detection and response tools, and regular staff training. The importance of a risk-oriented approach to cybersecurity management and the need to integrate cyber protection measures into the overall public administration system are highlighted.

It is concluded that ensuring the cyber resilience of public sector institutions is a continuous process that requires systematic improvement of cyber defense mechanisms, adaptation to new types of threats,

and strengthening the institutional capacity of the state in the field of cybersecurity. The implementation of comprehensive measures in this area will help increase the reliability of public information systems, strengthen trust in public administration, and enhance national security.

Keywords: *cyber resilience, cybersecurity, public sector, public institutions, cyber threats, information security, protection of information systems, incident response, risk management, public administration.*

Дата першого надходження статті до видання: 11.09.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 28.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

УДК 355.6:641.5
DOI https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2026.5/29

Фомкін Д. В.
https://orcid.org/0000-0003-0128-9355
Військовий інститут телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут

Желновач О. О.
https://orcid.org/0000-0002-5430-6502
Національна академія Національної гвардії України

Дєгтяр О. А.
https://orcid.org/0000-0001-6413-3580
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ ПРОДОВОЛЬЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ПРОБЛЕМИ, ВИКЛИКИ ТА НАПРЯМИ ОПТИМІЗАЦІЇ

У статті досліджено особливості державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни, коли безперебійність, оперативність і стійкість постачання продовольства набувають визначального значення для підтримання боєздатності військових формувань, виконання службово-бойових завдань та збереження належного рівня морально-психологічного стану особового складу. Обґрунтовано, що в умовах широкомасштабної збройної агресії традиційні підходи до організації продовольчого забезпечення потребують суттєвого перегляду з урахуванням високої динаміки оперативної обстановки, порушення транспортно-логістичних маршрутів, загроз для інфраструктури постачання, необхідності швидкого маневру ресурсами, а також зростання потреб у координації між органами військового управління, державними структурами, постачальниками та іншими суб'єктами сектору безпеки й оборони.

Акцентовано увагу на тому, що продовольче забезпечення Національної гвардії України є не лише складовою тилового забезпечення, а й важливим об'єктом державного управління, у межах якого реалізуються функції планування, організації, координації, контролю та прийняття управлінських рішень у кризових умовах. Визначено, що ключовими проблемами у цій сфері є нестабільність логістичних ланцюгів, ускладнення процедур закупівель і доставки в районах ведення бойових дій, нерівномірність навантаження на систему постачання, потреба в оперативному перерозподілі матеріальних ресурсів, недостатня адаптивність окремих управлінських механізмів до умов воєнного часу, а також необхідність підвищення рівня цифровізації обліку, моніторингу та прогнозування потреб.

У статті проаналізовано основні виклики, що впливають на ефективність функціонування системи продовольчого забезпечення Національної гвардії України, зокрема логістичні ризики, кадрово-організаційні обмеження, загрози безпеці маршрутів постачання, залежність від зовнішніх постачальницьких можливостей, а також потребу в забезпеченні стійкості системи в умовах тривалого воєнного протистояння. Наголошено на необхідності вдосконалення механізмів державного управління через упровадження гнучких моделей логістичного планування, створення резервних каналів постачання, підвищення рівня міжвідомчої взаємодії, розвиток аналітичного супроводу управлінських рішень та використання сучасних цифрових інструментів для оперативного контролю за рухом продовольчих ресурсів.

Обґрунтовано напрями оптимізації логістики продовольчого забезпечення Національної гвардії України, які полягають у підвищенні адаптивності управлінських процедур, удосконаленні нормативно-організаційного забезпечення, розширенні можливостей прогнозування та планування, розвитку інформаційно-аналітичних систем, посиленні координації між

© Фомкін Д. В., Желновач О. О., Дєгтяр О. А., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу CC BY 4.0

суб'єктами управління та впровадженні механізмів забезпечення безперервності постачання в кризових умовах. Зроблено висновок, що підвищення ефективності державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України є важливою передумовою зміцнення її функціональної стійкості, оперативної готовності та загальної спроможності виконувати завдання за призначенням в умовах війни.

Ключові слова: *державне управління, логістика, продовольче забезпечення. Національна гвардія України, воєнний стан, умови війни, тилове забезпечення, логістичне управління, публічне управління, оптимізація, стійкість системи забезпечення, управлінські механізми.*

Постановка проблеми. В умовах широкомасштабної війни питання забезпечення безперервного, своєчасного та якісного продовольчого постачання військових формувань набуває особливого значення для підтримання їхньої боєздатності, оперативної готовності та спроможності виконувати завдання за призначенням. Для Національної гвардії України, яка виконує широкий спектр службово-бойових завдань у секторі безпеки й оборони держави, логістика продовольчого забезпечення є не лише складовою тилового забезпечення, а й важливим об'єктом державного управління, ефективність якого безпосередньо впливає на стійкість функціонування підрозділів в умовах війни.

Сучасні воєнні реалії характеризуються високою динамікою оперативної обстановки, ризиками руйнування транспортної та складської інфраструктури, ускладненням логістичних маршрутів, зростанням навантаження на канали постачання, необхідністю швидкого перерозподілу ресурсів між підрозділами та посиленням вимог до оперативності управлінських рішень. За таких умов традиційні механізми організації продовольчого забезпечення не завжди відповідають викликам воєнного часу, оскільки часто є недостатньо гнучкими, адаптивними та інтегрованими з сучасними інформаційно-аналітичними інструментами.

Проблема посилюється також необхідністю узгодження дій між органами військового управління, державними інституціями, постачальниками, логістичними структурами та іншими суб'єктами, залученими до забезпечення Національної гвардії України. Недостатній рівень координації, обмеженість резервних механізмів постачання, залежність від зовнішніх логістичних можливостей, а також потреба у вдосконаленні нормативно-організаційного забезпечення зумовлюють виникнення додаткових ризиків для стабільності функціонування системи продовольчого забезпечення.

Отже, актуальність теми зумовлена необхідністю наукового осмислення проблем і викликів державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни, а також пошуку ефективних напрямів її оптимізації з урахуванням сучасних безпекових загроз, потреб підвищення стійкості системи забезпечення та вимог до оперативного управління ресурсами в кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика державного управління логістичним та продовольчим забезпеченням сил сектору безпеки і оборони України в умовах війни набуває дедалі більшої актуальності у вітчизняному науковому дискурсі. У сучасних дослідженнях значна увага приділяється питанням публічного управління у кризових умовах, трансформації механізмів ресурсного забезпечення військових формувань, підвищенню стійкості логістичних систем, а також адаптації управлінських рішень до викликів воєнного часу.

Теоретико-методологічні засади державного управління, функціонування публічних інституцій та механізми реалізації державної політики в кризових умовах висвітлено у працях В. Б. Авер'янова [1], Н. Р. Нижник [2], С. А. Романюка [3], у яких обґрунтовано роль держави у формуванні ефективних управлінських систем та координації міжінституційної взаємодії. Ці дослідження створюють концептуальне підґрунтя для аналізу системи забезпечення військових формувань як об'єкта державного управління.

Окремий напрям наукових розвідок становлять праці, присвячені логістичному забезпеченню у секторі безпеки й оборони. Зокрема, дослідники акцентують увагу на модернізації системи тилового забезпечення, ролі логістики у підтриманні боєздатності військ, необхідності створення адаптивних і стійких логістичних ланцюгів, а також упровадженні сучасних підходів до управління матеріальними потоками [4; 5]. У цих роботах підкреслено, що в умовах війни саме логістика стає одним із ключових факторів ефективності функціонування військових формувань.

Важливими для обраної тематики є також дослідження, у яких розглядаються питання продовольчого забезпечення як складової тилового

забезпечення військ. Науковці аналізують організаційні основи постачання продовольства, нормативно-правові засади функціонування системи забезпечення, вимоги до якості, безпечності та безперервності постачання, а також механізми управління запасами в особливий період [6; 7]. Такі праці дають можливість розкрити продовольче забезпечення не лише як технічний чи господарський процес, а як багаторівневу управлінську систему.

Останні публікації також засвідчують зростання наукового інтересу до проблем цифровізації логістичних процесів, інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, прогнозування потреб і моніторингу ресурсів у режимі реального часу [8; 9]. Автори наголошують, що підвищення ефективності забезпечення військових формувань неможливе без упровадження цифрових інструментів контролю, обліку, аналітики та координації між суб'єктами управління.

Разом із тим, попри наявність значного масиву досліджень у сфері державного управління, військової логістики та тилового забезпечення, питання саме державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни залишаються недостатньо комплексно розробленими. Наявні публікації переважно стосуються загальних аспектів ресурсного забезпечення військ, функціонування логістичних систем у секторі оборони або окремих організаційних аспектів тилового постачання [4–9]. Водночас специфіка Національної гвардії України як військового формування з правоохоронними функціями, особливості її дислокації, мобільності підрозділів, залучення до виконання різнорідних завдань в умовах війни та пов'язані з цим виклики продовольчого забезпечення потребують окремого наукового осмислення.

Отже, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про наявність теоретичного та прикладного підґрунтя для вивчення проблеми, однак підтверджує необхідність подальших досліджень, спрямованих на обґрунтування напрямів оптимізації механізмів державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження теоретичних і прикладних засад державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни, аналіз чинників, що впливають на ефективність функціонування системи забезпечення, виявлення наявних проблем і викликів, а також розроблення пропозицій щодо оптимізації управлінських механізмів у цій сфері.

Виклад основного матеріалу. В умовах повномасштабної війни система продовольчого забезпечення Національної гвардії України набуває стратегічного значення як важлива складова підтримання боєздатності, функціональної стійкості та безперервності виконання службово-бойових завдань. У сучасному безпековому середовищі логістика продовольчого забезпечення вже не може розглядатися виключно як допоміжний елемент тилового забезпечення, оскільки її ефективність прямо впливає на рівень оперативної готовності підрозділів, спроможність до маневру, темпи реагування на загрози та загальний стан забезпечення особового складу [1; 4]. У цьому контексті державне управління логістикою продовольчого забезпечення виступає важливим напрямом реалізації державної політики у сфері безпеки й оборони, що поєднує організаційні, правові, ресурсні та координаційні механізми [2; 3].

Національна гвардія України як військове формування з правоохоронними функціями характеризується специфічними особливостями діяльності, що ускладнюють побудову ефективної системи продовольчого забезпечення. На відміну від інших складових сектору безпеки й оборони, підрозділи НГУ виконують широкий спектр завдань – від участі в бойових діях до охорони громадського порядку, захисту критичної інфраструктури, супроводу спеціальних операцій та забезпечення стабілізаційних заходів [10]. Така багатофункціональність, а також територіальна розосередженість підрозділів, потреба в їхній оперативній передислокації та різні режими несення служби формують підвищені вимоги до гнучкості й адаптивності логістичних механізмів [4; 5].

Управління логістикою продовольчого забезпечення передбачає реалізацію комплексу взаємопов'язаних функцій, до яких належать визначення потреб у продовольстві, формування запасів, організація закупівель, транспортування, зберігання, контроль якості, розподіл ресурсів та моніторинг фактичного споживання [6; 7]. За умов воєнного стану ці функції реалізуються в середовищі підвищеної невизначеності, коли потреби можуть змінюватися швидше, ніж традиційні управлінські процедури здатні на них реагувати. Саме тому сучасні дослідники наголошують на необхідності переорієнтації системи забезпечення з переважно нормативно-статичної моделі на гнучку адаптивну модель, засновану на опера-

тивному аналізі даних, прогнозуванні та ризик-орієнтованому підході [5; 8].

Однією з ключових проблем функціонування системи продовольчого забезпечення НГУ в умовах війни є нестабільність логістичних ланцюгів. Воєнні дії супроводжуються руйнуванням транспортної інфраструктури, загрозами для маршрутів перевезення, перебоями у роботі постачальників, потребою в оперативному перегляді маршрутів і пунктів доставки [4; 9]. У цих умовах традиційні схеми підвезення продовольства часто виявляються недостатньо ефективними, а відтак виникає потреба у формуванні резервних каналів постачання, диверсифікації джерел ресурсного забезпечення та децентралізації окремих елементів складської інфраструктури [5].

Суттєвим викликом також є необхідність поєднання оперативності управлінських рішень із дотриманням нормативно-правових засад діяльності в умовах воєнного стану. Законодавче регулювання функціонування НГУ, а також загальні засади організації оборони держави й правового режиму воєнного стану визначають рамки діяльності суб'єктів управління, однак реальна практика воєнного часу потребує значно вищого рівня гнучкості та швидкості реагування [10; 11; 12]. Це зумовлює необхідність удосконалення управлінських механізмів таким чином, щоб забезпечити баланс між регламентованістю процедур, прозорістю використання ресурсів і здатністю до оперативної адаптації у кризових умовах [2; 3].

У сучасних умовах особливої ваги набуває міжвідомча координація, оскільки продовольче забезпечення НГУ залежить не лише від внутрішніх управлінських рішень, а й від взаємодії з органами державної влади, місцевого самоврядування, постачальниками, транспортними структурами, суб'єктами складської логістики та іншими інституціями сектору безпеки й оборони [1; 3]. Недостатній рівень координації між цими суб'єктами може призводити до дублювання функцій, затримок у постачанні, нерівномірного розподілу ресурсів та зниження загальної ефективності системи забезпечення [7]. У зв'язку з цим важливим напрямом оптимізації державного управління є розвиток інтегрованих координаційних механізмів, здатних забезпечити швидкий обмін інформацією, узгодження рішень і синхронізацію дій усіх учасників логістичного процесу [8; 9].

Не менш значущою є проблема інформаційно-аналітичного забезпечення логістичного управління. Ефективність прийняття рішень у сфері продовольчого забезпечення безпосередньо залежить від наявності достовірної, актуальної та своєчасної інформації про обсяги запасів, реальні потреби підрозділів, стан маршрутів постачання, можливості постачальників та потенційні ризики логістичних збоїв [8]. Дослідники підкреслюють, що цифровізація логістичних процесів, впровадження сучасних систем обліку, моніторингу, прогнозування й контролю є необхідною передумовою підвищення стійкості та прозорості системи продовольчого забезпечення [8; 9]. Для НГУ це означає потребу в розбудові єдиного інформаційного простору логістичного управління, який дозволить оперативно оновлювати дані, моделювати варіанти постачання та підтримувати управлінські рішення в режимі реального часу.

В умовах тривалого воєнного протистояння важливою характеристикою системи продовольчого забезпечення стає її стійкість. Ідеться про здатність системи функціонувати навіть за умов часткового порушення логістичних ланцюгів, втрати окремих маршрутів, зміни джерел постачання або зростання навантаження на окремі елементи інфраструктури [4; 5]. Стійкість забезпечується через наявність резервів, альтернативних маршрутів, гнучких алгоритмів перерозподілу ресурсів, а також через здатність органів управління швидко адаптуватися до змін обстановки [3; 8]. Саме тому одним із пріоритетів державного управління має бути не лише підтримання поточного функціонування системи, а й формування її довгострокової адаптивності та відновлюваності.

Аналіз наукових підходів і практичних викликів дає підстави визначити основні напрями оптимізації державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України. По-перше, необхідним є вдосконалення механізмів стратегічного та оперативного планування з орієнтацією на сценарний підхід і прогнозування змін у потребах підрозділів [5; 8]. По-друге, слід посилити нормативно-організаційну гнучкість системи, щоб забезпечити прискорене прийняття рішень у надзвичайних умовах без втрати належного контролю [2; 11]. По-третє, важливо розвивати цифрові інструменти логістичного менеджменту, які забезпечують оперативний облік, моніторинг і аналітичну підтримку [8; 9]. По-четверте, необхідно поглиблювати міжвідомчу взаємодію та створювати сталі механізми координації між усіма суб'єктами забезпечення [1; 3]. По-п'яте, доцільним є створення резервних схем постачання, посилення мобільності продовольчих ресурсів та впровадження ризик-орієнтованого підходу до управління логістичними процесами [4; 5].

Таким чином, державне управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни має розглядатися як комплексна система, ефективність якої визначається не лише ресурсною забезпеченістю, а й якістю організаційних рішень, рівнем координації, цифрової підтримки, нормативної адаптивності та здатністю до швидкого реагування на зміни оперативної обстановки [2; 5; 8]. Оптимізація цієї системи є важливою умовою зміцнення бойової спроможності НГУ, підвищення надійності тилового забезпечення та посилення загальної стійкості сектору безпеки й оборони України в умовах війни [10; 12].

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що державне управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни є стратегічно важливою складовою функціонування сектору безпеки й оборони, від ефективності якої безпосередньо залежать боєздатність підрозділів, їхня оперативна готовність, стійкість виконання службово-бойових завдань та належний рівень забезпечення особового складу. Доведено, що в сучасних умовах продовольче забезпечення НГУ слід розглядати не лише як елемент тилового постачання, а як комплексний об'єкт державного управління, що охоплює систему планування, організації, координації, контролю та прийняття управлінських рішень в умовах підвищеної невизначеності та безпекових ризиків.

З'ясовано, що основними проблемами функціонування системи логістики продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни є нестабільність логістичних ланцюгів, ускладнення маршрутів постачання, зростання ризиків для транспортної та складської інфраструктури, нерівномірність навантаження на систему забезпечення, потреба в оперативному перерозподілі ресурсів, а також недостатня адаптивність окремих управлінських процедур до динаміки воєнного часу. Додатковими чинниками ускладнення виступають обмеженість резервних механізмів постачання, потреба в посиленні міжвідомчої координації та недостатній рівень цифрової інтеграції логістичних процесів.

Обґрунтовано, що підвищення ефективності державного управління у досліджуваній сфері потребує переходу від переважно традиційної моделі забезпечення до гнучкої, адаптивної та ризик-орієнтованої системи управління логістичними процесами. Пріоритетними напрямами оптимізації визначено вдосконалення стратегічного й оперативного планування продовольчих потреб, розвиток інформаційно-аналітичного забезпечення управлінських рішень, розширення цифровізації обліку, моніторингу та контролю за рухом ресурсів, створення резервних маршрутів і каналів постачання, а також посилення міжвідомчої взаємодії між усіма суб'єктами системи забезпечення.

Встановлено, що важливою умовою підвищення стійкості системи продовольчого забезпечення Національної гвардії України є вдосконалення нормативно-організаційних механізмів, їх адаптація до вимог воєнного стану, а також забезпечення балансу між оперативністю управлінських рішень і належним рівнем контролю за використанням ресурсів. Особливого значення набуває формування сучасної моделі логістичного управління, здатної функціонувати в умовах тривалих загроз, швидкої зміни оперативної обстановки та підвищеного навантаження на систему забезпечення.

Отже, оптимізація державного управління логістикою продовольчого забезпечення Національної гвардії України в умовах війни має розглядатися як один із пріоритетних напрямів зміцнення функціональної стійкості, оперативної спроможності та загальної ефективності діяльності НГУ. Перспективи подальших наукових досліджень доцільно пов'язати з розробленням моделей цифрового управління військовою логістикою, удосконаленням механізмів антикризового реагування у сфері забезпечення та поглибленням прикладних досліджень щодо міжвідомчої координації логістичних процесів у секторі безпеки й оборони.

Список літератури:

1. Авер'янов В. Б. Державне управління: теорія і практика. Київ: Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
2. Нижник Н. Р. Державне управління в Україні: функції та перспективи розвитку. Київ: Вид-во УАДУ, 2002. 384 с.
3. Романюк С. А. Державна політика та механізми її реалізації. Київ: НАДУ, 2011. 256 с.
4. Телелим В. М., Приходько Ю. І. Логістичне забезпечення військ в умовах сучасних викликів. *Наука і оборона*. 2020. № 3. С. 34–39.
5. Ролін І. Ф., Морозов І. Є. Розвиток системи логістичного забезпечення сил оборони України. Збірник наукових праць Центру воєнно-стратегічних досліджень НУОУ імені Івана Черняховського. 2021. № 2. С. 87–93.

6. Кучеренко М. О. Організація продовольчого забезпечення військових формувань у кризових умовах. Честь і закон. 2022. № 1. С. 56–61.

7. Саганюк Ф. В., Павліковський А. К. Нормативно-правові засади тилового забезпечення військових формувань України. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 24. С. 102–107.

8. Лойко В. В. Цифровізація логістичних процесів у секторі безпеки і оборони. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 4. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/ (дата звернення: 31.08.2026).

9. Мельник О. Г. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ресурсами в умовах воєнного стану. Публічне управління та митне адміністрування. 2023. № 2. С. 45–50.

10. Про Національну гвардію України: Закон України від 13.03.2014 № 876-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18#Text (дата звернення: 31.08.2026).

11. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (дата звернення: 31.08.2026).

12. Про оборону України: Закон України від 06.12.1991 № 1932-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1932-12#Text (дата звернення: 31.08.2026).

Fomkin D. V., Zhelnovach O. O., Diegtiar O. A. STATE MANAGEMENT OF FOOD SUPPLY LOGISTICS FOR THE NATIONAL GUARD OF UKRAINE UNDER WARTIME CONDITIONS: PROBLEMS, CHALLENGES, AND OPTIMIZATION DIRECTIONS

The article examines the specific features of public administration of food supply logistics for the National Guard of Ukraine under wartime conditions, when the continuity, efficiency, and resilience of food supply become critically important for maintaining the combat readiness of military formations, fulfilling service and combat tasks, and preserving an adequate moral and psychological state of personnel. It is substantiated that in the context of large-scale armed aggression, traditional approaches to the organization of food supply require substantial revision, taking into account the high dynamics of the operational environment, disruption of transport and logistics routes, threats to supply infrastructure, the need for rapid maneuvering of resources, as well as the growing need for coordination among military command bodies, state institutions, suppliers, and other entities of the security and defense sector.

Attention is focused on the fact that food supply for the National Guard of Ukraine is not only a component of rear support, but also an important object of public administration, within which the functions of planning, organization, coordination, control, and managerial decision-making are carried out under crisis conditions. It is determined that the key problems in this area include the instability of logistics chains, complications in procurement and delivery procedures in combat areas, uneven workload on the supply system, the need for redistribution of material resources, insufficient adaptability of certain managerial mechanisms to wartime conditions, as well as the need to increase the level of digitalization of accounting, monitoring, and needs forecasting.

The article analyzes the main challenges affecting the efficiency of the food supply system of the National Guard of Ukraine, including logistics risks, personnel and organizational constraints, threats to the security of supply routes, dependence on external supply capabilities, as well as the need to ensure system resilience under conditions of prolonged military confrontation. Emphasis is placed on the need to improve public administration mechanisms through the introduction of flexible logistics planning models, the creation of backup supply channels, increased interagency cooperation, the development of analytical support for managerial decision-making, and the use of modern digital tools for operational control over the movement of food resources.

The directions for optimizing the food supply logistics of the National Guard of Ukraine are substantiated, namely increasing the adaptability of managerial procedures, improving regulatory and organizational support, expanding forecasting and planning capabilities, developing information and analytical systems, strengthening coordination among management entities, and introducing mechanisms to ensure continuity of supply under crisis conditions. It is concluded that improving the efficiency of public administration of food supply logistics for the National Guard of Ukraine is an important prerequisite for strengthening its functional resilience, operational readiness, and overall ability to perform its assigned tasks under wartime conditions.

Keywords: *public administration, logistics, food supply, National Guard of Ukraine, martial law, wartime conditions, rear support, logistics management, public governance, optimization, resilience of the supply system, managerial mechanisms.*

Дата першого надходження статті до видання: 31.08.2026
Дата прийняття статті до друку після рецензування: 18.09.2026
Дата публікації (оприлюднення) статті: 16.11.2026

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Бережний О. В. – аспірант Національного аеркосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»

Бікулов Д. Т. – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Запорізького національного університету

Богуславська С. І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

Бортняк К. В. – доктор юридичних наук, доцент, доцент кафедри державно-правових і гуманітарних наук Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

Буличова В. В. – здобувач кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Запорізького національного університету

Верительник С. М. – доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

Вітюк О. О. – кандидат історичних наук, старший викладач кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Волошко А. С. – директор Державної установи Науково-навчальний експертний центр «Бородянка» Міністерства у справах ветеранів,

Гасан О. В. – аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

Гацков О. А. – аспірант ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

Даниленко Л. І. – доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Дєгтяр О. А. – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника

Дзвінчук Д. І. – доктор філософських наук, кандидат наук з державного управління, професор, заслужений працівник освіти України, професор кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Дзега В. Д. – доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування, асистент кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Драган І. В. – доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри бізнесу, адміністрування та права Закладу вищої освіти «Університет трансформації майбутнього»

Євстратенко С. М. – начальник штабу – заступник командира батальйону управління військової частини А4712

Желновач О. О. – старший викладач кафедри управління логістикою навчально-наукового інституту підготовки керівних кадрів Національної академії Національної гвардії України, полковник

Зюзь С. В. – магістрантка кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

Капленко Г. В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та публічного управління Львівського національного університету імені Івана Франка

Клименко О. В. – доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Кліваденко Р. Л. – аспірант Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського,

Король А. П. – кандидат наук з державного управління, асистент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки Білоцерківського національного аграрного університету

Костюк С. О. – аспірант ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна академія управління персоналом»

Кривов І. І. – доктор філософії з публічного управління та адміністрування, доцент кафедри організації вищої освіти, управління охороною здоров'я та гігієни Донецького національного медичного університету

Логвиненко С. В. – кандидат політичних наук, докторант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Ляхович Г. І. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри управління та адміністрування, директор Івано-Франківського навчально-наукового інституту менеджменту Західноукраїнського національного університету

Малімон В. І. – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Масик-Бєсова М. З. – кандидат наук з державного управління, доцент, учений секретар Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського

Мерзлюк Л. В. – доктор філософії, асистент кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки Білоцерківського національного аграрного університету

Назаренко С. А. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

Нікіфоров О. В. – аспірант кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Запорізького національного університету

Паклін В. В. – здобувач освітньо-наукового рівня доктора філософії з публічного управління та адміністрування Маріупольського державного університету

Палагнюк К. В. – кандидат медичних наук, докторант кафедри публічної служби та права Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Пархоменко-Куцевіл О. І. – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Пікулик О. І. – кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та публічного управління Львівського національного університету імені Івана Франка

Прохорський С. І. – провідний інженер Спеціального сектору філії Пасажирська компанія Акціонерного товариства Українська залізниця

Пушкар О. А. – доктор наук з державного управління Класичного приватного університету

Руденко Р. І. – кандидат медичних наук, асистент кафедри соціальної медицини, громадського здоров'я, медичного та фармацевтичного права Запорізького державного медико-фармацевтичного університету

Сліпенюк В. В. – доктор філософії в галузі права, доцент кафедри публічної служби та права Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Сокольська Т. В. – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування та міжнародної економіки Білоцерківського національного аграрного університету

Трухан І. В. – здобувач вищої освіти ОКР «Доктор філософії» Приватного вищого навчального закладу «Київський університет культури»

Тюріна Д. М. – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри економіки та публічного управління Національного аерокосмічного університету «Харківський авіаційний інститут»

Фомкін Д. В. – начальник науково-дослідної лабораторії Наукового центру зв'язку та інформатизації Військового інституту телекомунікацій та інформатизації імені Героїв Крут

Черевко О. В. – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та державної служби Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького

Шорнікова С. В. – начальник відділу Українського науково-дослідного інституту спеціальної техніки та судових експертиз Служби Безпеки України

Яременко О. І. – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Науковий журнал

ВЧЕНІ ЗАПИСКИ
ТАВРІЙСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ ІМЕНІ В. І. ВЕРНАДСЬКОГО

Серія: Публічне управління та адміністрування

Том 37 (76) № 5 2026

Коректура • *І. Чудеснова*

Комп'ютерна верстка • *В. Гайдабрус*

Адреса редакції:
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського
м. Київ, вул. Джона Маккейна, 33
Електронна пошта: editor@pubadm.vernadskyjournals.in.ua
Сторінка журналу: www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua

Формат 60×84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 22,83. Ум. друк. арк. 24,65.
Зам. № 1026/848. Наклад 150 прим.
Дата розміщення онлайн: 16.11.2026. Дата друку: 23.11.2026

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
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.