

Міністерство освіти і науки України
Університет Григорія Сковороди в Переяславі

Ministry of Education and Science of Ukraine
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ:
КОНЦЕПЦІЇ, ПАРАДИГМА,
РОЗВИТОК, УДОСКОНАЛЕННЯ**

Збіник наукових праць

Заснований у 2022 році
Видається чотири рази на рік

**PUBLIC ADMINISTRATION:
CONCEPTS, PARADIGM,
DEVELOPMENT, IMPROVEMENT**

A collection of scientific papers

Founded in 2022
Published four times a year

Випуск | **13** | Issue

Переяслав | 2025 | Pereiaslav

П 88 Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення: Збірник наукових праць. Вип. 13. Переяслав (Київська обл.). Домбровська Я.М. 2025. 136 с.

Засновник: Університет Григорія Сковороди в Переяславі
Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:
серія KB № 25092-15032P від 14.01.2022 р.

Ідентифікатор медіа R30-04678 відповідно до рішення Національної ради України
з питань телебачення і радіомовлення 25.04.2024 № 1442

Рекомендовано до друку Вченою радою Університету Григорія Сковороди в Переяславі
протокол №2 від 23 вересня 2025 р.

Наказом Міністерства освіти і науки України № 1309 від 25 жовтня 2023 р.
збірник наукових праць «Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення» внесений до Переліку
наукових фахових видань України, категорія «Б»,
за спеціальності – 281 державне управління

Голова редколегії:

ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ
Оксана Ігорівна

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Заступник голови редколегії

КАРПА
Марта Іванівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Секретар редколегії:

БУРИК
Зоряна Михайлівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Редакційна колегія:

ВОРОТІН
Валерій Євгенович

доктор наук з державного управління, професор, завідувач відділу комплексних проблем державотворення Інституту законодавства Верховної Ради України

ГБУР
Зоряна Володимирівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри управління охороною здоров'я та публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

ДУРМАН
Микола Олександрович

доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету, заслужений працівник освіти України

КРЮКОВ
Олексій Ігорович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування в сфері цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України

ПАСІЧНИК
Василь Миколайович

доктор наук з державного управління, доцент кафедри державної політики та врядування Національного університету «Львівська політехніка»

ПОПРОЦЬКИЙ
Олександр Павлович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

СИМАК
Сергій Васильович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та економіки навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського, Заслужений економіст України

СУРАЙ
Інна Геннадіївна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічної політики ННІ публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЯРОВОЙ
Тихон Сергійович

доктор наук з державного управління, професор кафедри міжнародних відносин та політичної комунікації Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»

Hakan
GÜLERCE

PhD, Professor of the Department of Sociology, Harran University, Mardin Karayolu Üzeri 18, Sanliurfa, (Turkey)

Farouq
Ahmad Al Azzam

Ph.D. (Law), Professor, Assistant Professor of Private Law Department, College of Law, Jadara University (Jordan)

Sandeep
Kumar Gupta

Ph.D. (B.H.U.), FDP (IIM, Indore), ADP (Wharton School, USA) QIP (IIT BHU), IIMT College of Engineering (India)

P 88 **Public administration: concepts, paradigm, development, improvement:** Collection of scientific papers. Iss. 13. Pereiaslav (Kyiv region). Dombrovska Y.M. 2025. 158 p.

Founder: Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
Certificate of state registration of a printed media product:

KV series № 25092-15032P dated January 14, 2022

Media identifier R30-04678 in accordance with the decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting
of 04/25/2024 No. 1442

Recommended for publication by the Academic Council of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

Protocol № 2, September 21, 2025

By the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1309 of October 25, 2023,
the collection of scientific papers **«Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement»** is included in the
List of Scientific Professional Publications of Ukraine,
category «B», by specialty – 281 public administration

Head of the editorial board:

PARKHOMENKO-
KUTSEVIL
Oksana Igorivna

doctor of sciences in public administration, professor, head of the department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Deputy head of the editorial board:

KARPA
Marta Ivanivna

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Secretary of the editorial board:

BURYK
Zoryana Mykhailivna

doctor of sciences in public administration, professor of the department of public management and administration of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Editorial board:

VOROTIN
Valery Yevhenovich

doctor of sciences in public administration, professor, head of the department of complex problems of state formation of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine

GBUR
Zoryana Volodymyrivna

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Health Care management and public administration of the P.L. Shupyk National Healthcare University of Ukraine

DURMAN
Mykola Oleksandrovych

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public administration and local self-government of the Kherson National Technical University, Honored Education Worker of Ukraine

KRYUKOV
Oleksiy Ihorovych

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public administration in the field of civil protection of the National University of Civil Protection of Ukraine

PASICHNYK
Vasyl Mykolayovych

doctor of sciences in public administration, associate professor of the Department of Public Policy and Governance of the Lviv Polytechnic National University

POPROTSKIY
Oleksandr Pavlovich

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

SIMAK
Serhiy Vasyliovych

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Public Administration and Economics of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Nature Management of Tavrida National V.I. Vernadsky University, Honored Economist of Ukraine

SURAY
Inna Hennadiyivna

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Public Policy, National Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

YAROVY
Tikhon Serhiyovych

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of International Relations and Political Communication of the Open International University of Human Development «Ukraine»

Hakan
GÜLERCE

PhD, Professor of the Department of Sociology, Harran University, Mardin Karayolu Üzeri 18, Sanliurfa (Turkey)

Farouq
Ahmad Al Azzam

Ph.D. (Law), Professor, Assistant Professor of Private Law Department, College of Law, Jadara University (Jordan)

Sandeep
Kumar Gupta

Ph.D. (B.H.U.), FDP (IIM, Indore), ADP (Wharton School, USA) QIP (IIT BHU), IIMT College of Engineering (India)

ЗМІСТ

Бурик Зоряна. ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ	6
Замчій Сергій. ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ПІДГОТОВКИ ПРОФЕСІЙНИХ КЕРІВНИКІВ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ	18
Іскра Наталія, Терент'єва Анна. ГЕНЕЗА ЄДИНОГО МЕДИЧНОГО ПРОСТОРУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ	25
Казakov Геннадій, ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО РЕГУЛЮВАННЯ ОБІГУ МУЗИЧНОЇ ТА ЛІТЕРАТУРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	37
Карамішев Дмитро, Суворов Валентин. СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ У КОНТЕКСТІ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ	48
Лаба Олена. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ ДОСЛІДЖЕННЯ ПИТАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ	61
Луков Павло. СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	70
Олійник Наталія. ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ВИМОГ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ УКРАЇНИ	77
Пархоменко-Куцевіл Оксана. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	85
Пасічник Василь, Костюченко Юрій. ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ЕЛЕКТРОННИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ	93
Прідолоба Володимир. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСТВА МІЖ ЛІДЕРАМИ СУСПІЛЬНОЇ ДУМКИ ТА ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	101
Пукір Деніс. ВИКЛИКИ ТА ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД	108
Стельмах Андрій. СВІТОВИЙ ДОСВІД ЩОДО ДОПОМОГИ УКРАЇНІ У МОДЕРНІЗАЦІЇ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ	117
Тимочко Іван. ПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ	126

CONTENT

Buryk Zoriana. FINANCIAL CAPACITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS AN INDICATOR OF DECENTRALIZATION EFFECTIVENESS AND A COMPONENT OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION	6
Zamchiy Sergiy. ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS OF MODERN TRAINING OF PROFESSIONAL HEALTH CARE MANAGERS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	18
Iskra Natalia, Terentieva Anna. GENESIS OF A UNIFIED MEDICAL SPACE IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF THE SAFETY ENVIRONMENT OF UKRAINE	25
Kazakov Hennadii. STATE POLICY ON REGULATION OF THE CIRCULATION OF MUSIC AND LITERARY PRODUCTS IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY	37
Karamyshev Dmytro, Suvorov Valentyn. SOCIAL INNOVATION AS A FACTOR OF THE EFFICIENCY OF THE IMPLEMENTATION OF SOCIAL PROJECTS IN THE CONTEXT OF MULTI-LEVEL GOVERNANCE	48
Laba Olena. THEORETICAL APPROACHES TO THE CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS OF RESEARCH INTO THE ISSUE OF DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION CHALLENGES	61
Lukov Pavlo. SYSTEMATIZATION OF PROBLEMS OF APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM	70
Oliinyk Nataliia. PECULIARITIES OF INTERNATIONAL REQUIREMENTS FOR THE NATIONAL STANDARDIZATION SYSTEM OF UKRAINE	77
Parkhomenko-Kutsevil Oksana. INTRODUCTION OF INNOVATIVE MECHANISMS INTO THE PUBLIC ADMINISTRATION PERSONNEL EVALUATION SYSTEM	85
Pasichnyk Vasyl, Kostyuchenko Yurii. PROSPECTS FOR IMPROVING THE QUALITY OF ELECTRONIC ADMINISTRATIVE SERVICES WITH THE HELP OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE	93
Pridoloba Volodymyr. THEORETICAL PRINCIPLES OF THE DEVELOPMENT OF PARTNERSHIP BETWEEN OPINION LEADERS AND PUBLIC ADMINISTRATION BODIES	101
Pukir Denis. CHALLENGES AND PRACTICAL CASES OF IMPLEMENTING THE SOCIO-ECONOMIC POLICY OF POST-WAR DEVELOPMENT: WORLD EXPERIENCE	108
Stelmakh Andriy. WORLD EXPERIENCE IN ASSISTANCE TO UKRAINE IN MODERNIZATION OF THE DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES	117
Tymochko Ivan. PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF SOCIAL PROTECTION OF PARTICIPANTS IN COMBAT OPERATIONS IN UKRAINE	126

УДК 352.07:336.143(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-6-17>

Бурик Зоряна, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Buryk Zoriana, Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

ФІНАНСОВА СПРОМОЖНІСТЬ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ІНДИКАТОР ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ТА СКЛАДОВА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

FINANCIAL CAPACITY OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS AN INDICATOR OF DECENTRALIZATION EFFECTIVENESS AND A COMPONENT OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION

Анотація. У статті здійснено комплексне теоретичне осмислення поняття фінансової стійкості територіальних одиниць на прикладі громад, що набуває особливої актуальності в умовах трансформації системи публічних фінансів України. Наголошено на критичному значенні бюджетної ефективності як системоутворювального чинника сталого соціально-економічного розвитку територіальних одиниць у контексті реалізації реформи децентралізації та забезпечення фінансової самостійності місцевого рівня. Проведено теоретико-методологічний аналіз концепту «бюджетна ефективність» із урахуванням специфіки функціонування сучасної фінансової системи та тенденцій зміцнення фіскальної децентралізації. Виявлено, що організація джерел формування доходів місцевих бюджетів, диверсифікація фінансових надходжень, а також підвищення ефективності управління фінансовими ресурсами є ключовими викликами досягнення належного рівня бюджетної ефективності. Обґрунтовано змістовне наповнення та здійснено наукове тлумачення базових понять, що пов'язані з бюджетною ефективністю та децентралізацією, з урахуванням сучасних викликів економічної безпеки та необхідності збалансування інтересів держави і місцевого самоврядування. Охарактеризовано основні параметри бюджетної ефективності територіальних громад України за допомогою моделювання зазначеної категорії та визначення критеріїв її оцінки. Особливу увагу приділено впливу зовнішніх чинників, зокрема воєнних дій, рівня окупації територій та загальної макроекономічної нестабільності, які суттєво впливають на можливості забезпечення фінансової стійкості громад. За результатами дослідження сформуовано висновки, що відображають тенденції розвитку регіонів як цілісної державної системи впровадження децентралізаційної реформи в Україні та окреслюють перспективні напрями підвищення бюджетної ефективності в умовах сучасних викликів.

Ключові слова: фінансова спроможність, територіальні громади, децентралізація, місцеве самоврядування, міжбюджетні відносини, соціально-економічний розвиток, регіональна політика, бюджетна автономія, публічне управління, фінансова стійкість.

Abstract. The article provides a comprehensive theoretical understanding of the concept of financial sustainability of territorial units using the example of communities, which is becoming particularly relevant in the context of the transformation of the public finance system of Ukraine. The critical importance of budget efficiency as a system-forming factor of sustainable socio-economic development of territorial units in the context of implementing the decentralization reform and ensuring financial independence of the local level is emphasized. A theoretical and methodological analysis of the concept of «budget efficiency» is carried out, taking into account the specifics of the functioning of the modern

financial system and the trends of strengthening fiscal decentralization. It is revealed that the organization of sources of local budget revenue formation, diversification of financial revenues, and increasing the efficiency of financial resource management are key challenges to achieving the appropriate level of budget efficiency. The substantive content is substantiated, and the scientific interpretation of the basic concepts related to budget efficiency and decentralization is carried out, taking into account the modern challenges of economic security and the need to balance the interests of the state and local self-government. The main parameters of the budget efficiency of territorial communities of Ukraine are characterized by modeling the specified category and determining the criteria for its assessment. Particular attention is paid to the influence of external factors, in particular, military operations, the level of occupation of territories, and general macroeconomic instability, which significantly affect the possibilities of ensuring the financial stability of communities. Based on the results of the study, conclusions are formed that reflect the trends in the development of regions as an integral state system for implementing decentralization reform in Ukraine and outline promising directions for increasing budget efficiency in the face of modern challenges.

Keywords: financial capacity, territorial communities, decentralization, local self-government, intergovernmental relations, socio-economic development, regional policy, budgetary autonomy, public administration, financial sustainability.

Постановка проблеми. В умовах децентралізації системи публічного управління та розширення функціонально-інституційних повноважень та компетенції органів, які представлені місцевим самоврядуванням, особливої теоретичної та практичної ваги набуває проблема формування ефективних механізмів забезпечення фінансової спроможності базового рівня адміністративно-територіального устрою – територіальних громад, які представляють складову соціально-економічного розвитку регіону. Військовий конфлікт на території країни, що супроводжується релокацією суб'єктів підприємницької діяльності, зростанням внутрішньої та зовнішньої міграції, зниженням ділової активності, а також падінням ключових макроекономічних індикаторів, суттєво ускладнив процеси управління місцевими фінансами. У даних умовах зростає потреба у науковому обґрунтуванні та впровадженні результативних інструментів подолання дефіциту місцевих бюджетів, раціонального використання міжбюджетних трансфертів, зокрема субвенцій та дотацій.

Актуальність дослідження фінансової спроможності територіальних громад зумовлена необхідністю розробки системного підходу до ідентифікації та класифікації джерел фінансування, удосконалення структури та обсягів бюджетних витрат, а також визначення стратегічних і тактичних пріоритетів розвитку на локальному рівні. Важливою передумовою ефективного функціонування територіальних громад є запровадження сучасних механізмів управління їх ресурсним, фінансовим, демографічним, інноваційним та інвестиційним потенціалом.

Слід акцентувати, що фінансовий потенціал територіальної громади формується не лише за рахунок фіскальних надходжень до місцевого бюджету, а й включає фінансові ресурси реального сектору економіки, інструменти фінансово-кредитної системи, накопичення домогосподарств, а також можливості закордонної співпраці (інвестування), що має найбільшу результативність саме в регіонах країни, які знаходяться неподалік держав Європейського Союзу (на кордоні).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Я. Казюк [1], Н. Лепіш та Я. Павлович-Сенета [2] зробили аналіз методик оцінювання спроможності територіальних громад під час війкового конфлікту на території країни. О. Стащук, М. Жук [3], О. Мірошніченко [4], О. Копилук, О. Музичка, П. Пелех та Є. Тацій [5] проводили сучасні дослідження у сфері децентралізації та фінансової спроможності територіальних громад, що зосереджені на оцінці впливу реформ місцевого самоврядування на бюджетну ефективність і соціально-економічний розвиток регіонів. Важливу роль у забезпеченні прозорості та контролю за бюджетними процесами відіграють електронні ресурси, зокрема державний портал OPENBUDGET [6]. У теоретичних дослідженнях приділяється

увага основам фінансового забезпечення розвитку громад і регіонів, в зазначеній тематиці надали інформацію Г. Машлій, О. Мосій, О. Галушак, М. Галушак та Р. Придко [8] а також методологіям оцінки фінансової спроможності [7]. Крім того, актуальним є вивчення економічної та фінансової конкурентоспроможності України для залучення інвестицій в умовах воєнного конфлікту та перспектив післявоєнного відновлення, яку представили А. Славкова, Д. Колісник [9]. W. Ozuem, K. Howell та G. Lancaste [10] розглядали взаємозв'язок між маркетинговими комунікаціями і децентралізованими організаційними структурами.

Мета статті представлена проведенням оцінки формування ключових параметрів і показників фінансової спроможності територіальних громад у контексті процесів децентралізації для формування соціально-економічного розвитку регіону.

Виклад основного матеріалу. Розвиток процесу децентралізації державного управління та проведення територіальної реформи в Україні спричинили необхідність глибокого аналізу джерел формування фінансового потенціалу територіальних громад. Рівень спроможності територіальних громад визначається відповідністю фінансових ресурсів повноваженням органів місцевого самоврядування, враховуючи специфіку території [1].

Фінансова спроможність міських територіальних громад полягає у забезпеченні їх достатніми фінансовими ресурсами для сталого розвитку міста та його громади, усунення диспропорцій із врахуванням особливостей міського середовища та його можливостей щодо адаптації до умов ринкової економіки [2]. Підтримуючи концептуальний підхід дослідниці до вивчення фінансової спроможності міських територіальних громад, доцільним є уточнення критеріїв достатності фінансового забезпечення як ключового чинника їх ефективного функціонування.

На етапі, коли України має період державотворення, в умовах реалізації фінансової децентралізації, модернізації бюджетної системи та з урахуванням безпекових викликів, обумовлених збройною агресією, значно зростає роль органів місцевого самоврядування як ключового інституту публічного управління. Границі реалізації децентралізаційної реформи місцеві бюджети отримали розширені повноваження, що сприяло активізації участі органів місцевої влади у забезпеченні соціально-економічного розвитку підпорядкованих територій, що своєю чергою, зумовило необхідність адаптації управлінських механізмів до стандартів Європейського Союзу та трансформації бюджетного формування політики з метою підвищення інституційної спроможності локального рівня врядування [3].

Особливої актуальності набувають реформи, що стосуються територіальної організації влади та системи місцевого самоврядування. Концептуальною основою зазначених перетворень виступає децентралізація публічної влади, яка передбачає інституційне оформлення об'єднаних територіальних громад як базових суб'єктів місцевого самоврядування та формування умов самодостатності територіальних одиниць, економічної ефективності та сталого розвитку, що супроводжується процесами трансформації у сфері державного управління та зберігають стратегічну спрямованість на впровадження принципів європейського синтезу.

Основні закони України, які регулюють діяльність територіальних громад: Конституція України, Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР [11]. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 5 лютого 2015 р. № 157-VIII, який визначає правові засади, механізми та умови добровільного об'єднання територіальних громад сіл, селищ та міст в єдину спроможну територіальну громаду з метою створення ефективної системи місцевого самоврядування [12].

Станом на сьогодні на території України функціонує 1439 територіальних громад. За адміністративно-територіальним поділом найбільша кількість таких громад зосереджена в Одеській області, яка охоплює 1173 населені пункти із загальною чисельністю населення 2 363 126 осіб. Друге місце за преставленим показником посідає Дніпропетровська область із загальною чисельністю населення 3 176 978 осіб. Адміністративно-територіальна реформа у поєднанні з децентралізацією управлінських повноважень та фінансових ресурсів має за мету становлення

територіальної громади як фундаментального суб'єкта, що забезпечує розвиток відповідної територіальної одиниці.

Територіальні громади є ключовими елементами системи місцевого самоврядування, що обумовлює нагальну потребу в комплексному аналізі правового забезпечення їх діяльності з метою оптимізації механізмів публічного управління в Україні. У результаті впровадження децентралізаційних реформ станом на кінець 2024 р. в Україні налічується 1469 бюджетів територіальних громад, з яких 1438 інтегровані у взаємовідносини з державним бюджетом [6].

Економічна спроможність є ключовим елементом загальної спроможності громади, що передбачає здатність органів місцевого самоврядування забезпечувати фінансування місцевих ініціатив і формувати ресурсну базу для їх реалізації. У цьому контексті економічна спроможність охоплює як фінансову, так і ресурсну компоненти, при цьому фінансова спроможність структурується на бюджетну та інвестиційну підсистеми [1]. Таке наукове обґрунтування поглиблює розуміння складових економічної та фінансової спроможності територіальних громад та уточнює методологічні підходи до їх оцінювання.

Аналіз сучасного нормативно-правового регулювання фінансової спроможності територіальних громад, що мають вплив на напрямок соціально-економічної ефективності розвитку регіонів, включає низку законодавчих актів, які ухвалено у відповідь на загрози військового конфлікту на території країни. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України № 199 від 4 березня 2022 р. «Про особливості використання коштів державного бюджету в умовах воєнного стану» змінює умови та впроваджує обмеження витрат з бюджету, що безпосередньо впливають на фінансову автономію територіальних об'єднань [13]. Постанова КМУ № 245 від 10 березня 2022 р. передбачає можливість спрямування коштів державного та місцевих бюджетів на потреби національної безпеки, оборони і захисту населення, що демонструє гнучкість фінансової системи децентралізованого управління в умовах, які представлені військовим конфліктом [14]. Закон України № 2120-IX від 15 березня 2022 р. «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо дії норм на період дії воєнного стану» представляє податкові пільги та спрощення, які впливають на наповнення місцевих бюджетів та дають змогу підтримати платників податків на рівні територіальних громад [15]. Крім того, Закон України № 1160-IV від 11 вересня 2003 р. «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» створює правове підґрунтя для формування прозорого та передбачуваного регуляторного середовища в громадах, що є необхідною умовою для сталого розвитку місцевої економіки [16]. Сукупність зазначених нормативних актів формує адаптивну нормативно-правову систему, в рамках якої територіальні об'єднання забезпечують функції управління, що дозволяють управляти для збереження фінансової стійкості та реалізовувати стратегії розвитку навіть в умовах, в яких наразі знаходиться країна.

У контексті реалізації децентралізаційної реформи, станом на 1 січня 2024 р., в Україні сформовано 1952 місцеві бюджети, серед яких 1469 припадає на бюджети об'єднаних територіальних громад, що становить 75,26% їх загальної кількості (табл. 1).

Відповідно до табл. 1, що країна на момент 2024 р. налічує 1952 місцеві бюджети, серед яких 75,26% (найбільша представлена частина) представлена бюджетами об'єднаних територіальних громад (1469 одиниць). Загалом 1582 бюджети мають встановлені взаємовідносини з державним бюджетом, що підтверджує активну участь місцевих рівнів у бюджетному процесі.

Велике значення у фінансової спроможності громади відіграють ключові індикатори (рис.1). Як видно з рис.1, зростання власних надходжень місцевих бюджетів вказаний період по громадам має відмінності. Беручи до уваги внутрішню міграцію, релокацію бізнесу та активність аграрного сектору, лідерами приросту є Закарпатська, Івано-Франківська та Тернопільська області. Позитивну динаміку, завдяки економічній діяльності в тилкових областях і відносно стабільній інфраструктурі, показують Львівська, Волинська та Чернівецька області.

Таблиця 1.

Типи місцевих бюджетів та їх участь у взаємовідносинах з державним бюджетом

Тип місцевого бюджету	2022		2023		2024	
	усього місцевих бюджетів, од.	% від загальної кількості	усього місцевих бюджетів, од.	% від загальної кількості	усього місцевих бюджетів, од.	% від загальної кількості
Обласні бюджети, бюджет АРК	25	1,29%	25	1,29%	25	1,28%
Бюджети міст республіканського / обласного значення	1	0,05%	1	0,05%	13	0,67%
Районні бюджети	136	7,04%	136	7,04%	136	6,97%
Бюджети об'єднаних територіальних громад (ОТГ)	1469	75,26%	1469	76,00%	1469	75,26%
Бюджети районів у містах обласного значення	35	1,79%	28	1,45%	35	1,79%
Бюджети міст районного значення	6	0,31%	6	0,31%	6	0,31%
Бюджети селищ міського типу	39	2,00%	39	2,02%	3	0,15%
Разом	1952	100%	1933	100%	1952	100%

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Найгірші результати спостерігаються у громадах на сході України через нищівні руйнування інфраструктури, втрати податкової бази в умовах бойових дій.

Аналіз надходжень місцевих податків та зборів на одну особу за типами громад демонструє різну динаміку в містах, селищах та селах із урахуванням інфляції (рис. 2).

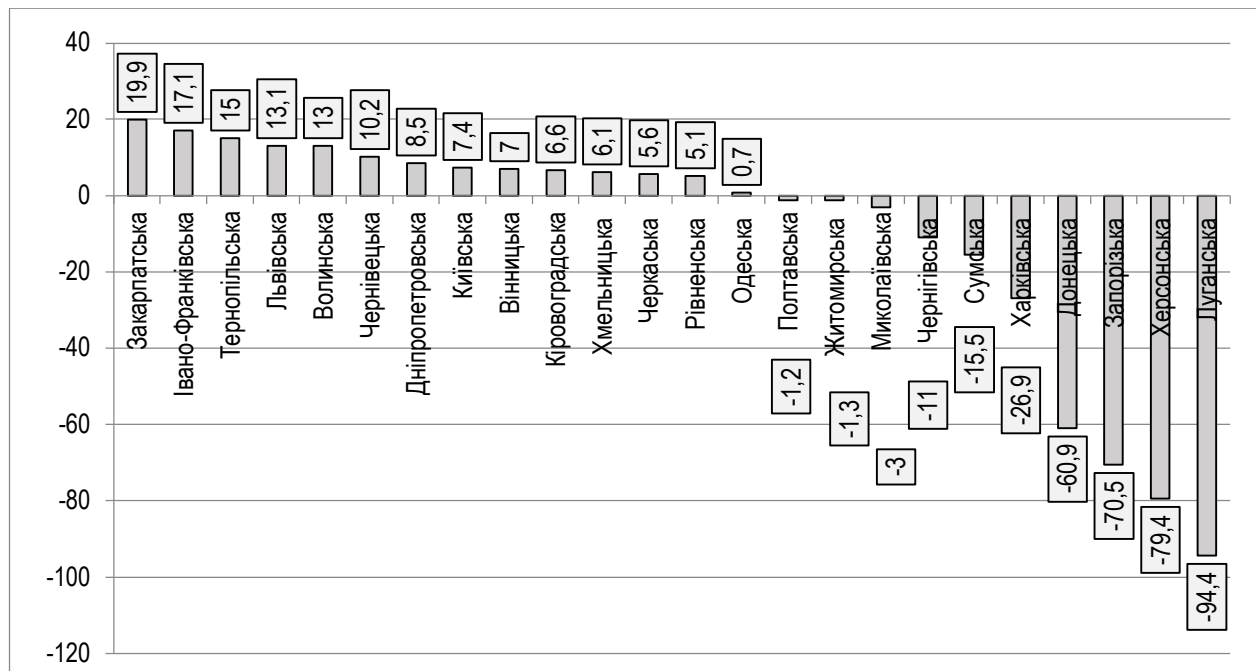


Рис. 1. Приріст власних доходів місцевих бюджетів за 9 міс. 2024 р. до 9 міс. 2021 р.

Джерело: сформовано автором на основі [17]

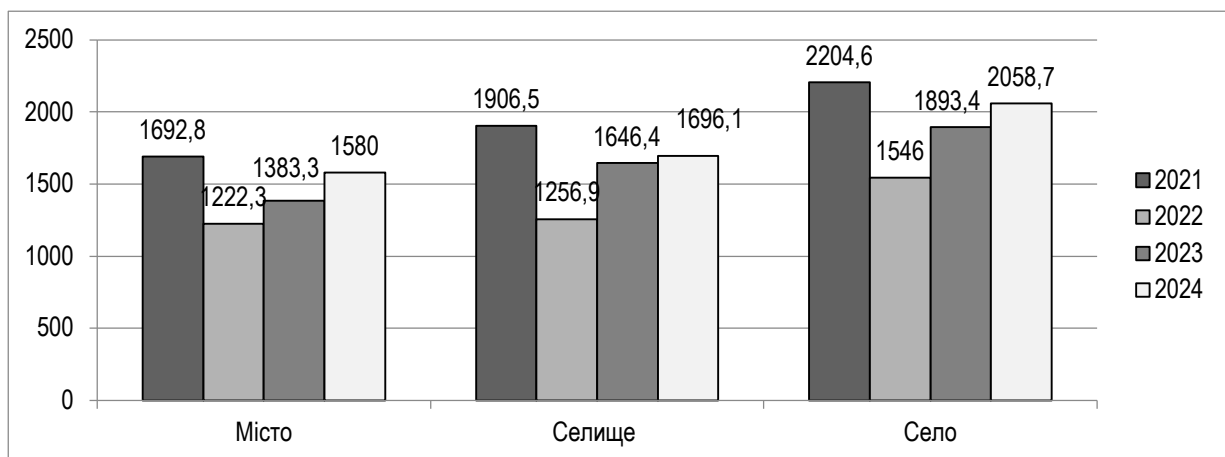


Рис. 2. Надходження місцевих податків та зборів на 1 особу по типах громад за 9 міс. 2021–2024 рр., грн./особу

Джерело: побудовано автором на основі [17]

Селища показують позитивну тенденцію відновлення, в той час як міста мають найнижчий показник через розпорошення бази доходів. Це засвідчує потребу в гнучкій податковій політиці, яка зважає на специфіку економічної діяльності кожного різновиду громад. Села мають найбільший рівень надходжень.

Дослідження особливостей бюджетного забезпечення сільських об'єднаних територіальних громад у контексті регіонального розподілу дає підстави для формулювання висновків щодо характеру та закономірностей розподілу бюджетних ресурсів на території України (рис. 3).

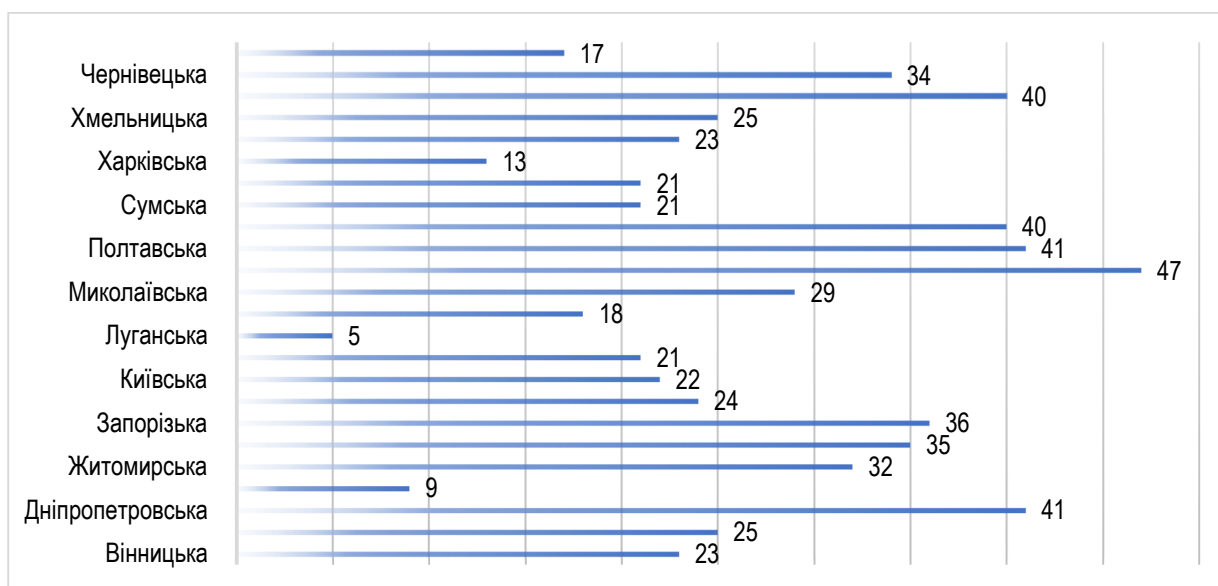


Рис. 3. Диференціація бюджетного забезпечення сільських ОТГ за регіонами України (початок 2024 р.)

Джерело: сформовано автором на основі [6]

В умовах повномасштабної збройної агресії проти України процес формування бюджетів територіальних громад зазнає істотного впливу численних деструктивних чинників, зокрема економічної нестабільності, міграційних втрат, руйнування інфраструктури та зростання видаткового навантаження. Зазначені обставини зумовлюють нагальну потребу в глибокому аналізі процесів формування дохідної частини місцевих бюджетів, ідентифікації ключових чинників, що негативно впливають на фінансову стійкість громад, а також розробленні ефективних механізмів нейтралізації або мінімізації цих впливів.

У представленому контексті розподіл бюджетів сільських об'єднаних територіальних громад у розрізі адміністративно-територіальних одиниць України дозволяє виявити просторові закономірності та фінансові диспропорції, що склалися в умовах поточної безпекової та економічної ситуації. Найвищі показники бюджетного забезпечення спостерігаються в Одеській (47 громад), Дніпропетровській (41) та Полтавській областях, що опосередковує високий рівень децентралізаційного потенціалу й економічної активності відповідних регіонів. Натомість найменші значення зафіксовано в Луганській, Донецькій та Харківській областях, що свідчить про значну втрату спроможностей унаслідок бойових дій та гуманітарної кризи.

У контексті військового конфлікту на території України низка регіонів країни набула статусу фронтових або прифронтових територій. Найбільш інтенсивні бойові дії відбуваються на території Донецької області, яка залишається головною зоною активного збройного протистояння. Луганська область частково окупована й також охоплена бойовими діями. Значна частина Харківської області, зокрема її північні та східні райони, зазнає регулярних ракетних та артилерійських обстрілів. На рис. 4 представлена спроможність бойових дій.

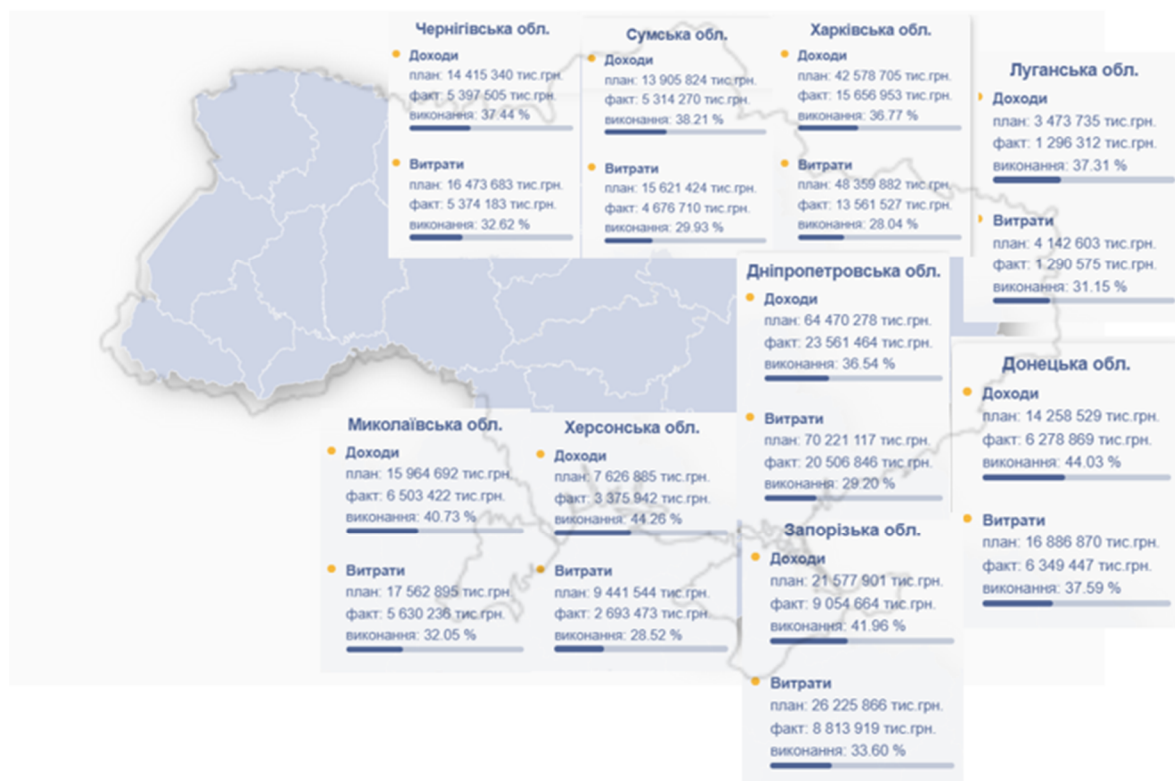


Рис. 4. Доходи та видатки обласних бюджетів фронтових і прифронтових регіонів України (план/факт) станом на початок 2024 р.

Джерело: сформовано автором на основі [6]

Найбільші обсяги фактично отриманих доходів серед проаналізованих регіонів зафіксовано в Дніпропетровській та Харківській областях – понад 23,5 млрд грн і 15,6 млрд грн відповідно, що свідчить про збереження відносної економічної активності у зазначених регіонах, попри складні умови воєнного стану в Україні. Водночас найменші надходження спостерігаються в Луганській області, де обсяг фактичних доходів склав лише 1,3 млрд грн, що зумовлено тривалими бойовими діями, масштабною руйнацією інфраструктури та вимушеним переміщенням населення.

Децентралізація державного управління та територіальна реформа в Україні зумовили необхідність проведення комплексних наукових досліджень, спрямованих на вивчення джерел формування фінансового потенціалу територіальних громад. У сучасних наукових працях продуктивність територіальної громади розглядається як відповідність ресурсного забезпечення

обсягам повноважень, делегованих органам місцевого самоврядування, з урахуванням територіального охоплення.

Фінансова спроможність міської територіальної громади характеризується наявністю достатнього рівня фінансового забезпечення, необхідного для сталого розвитку міста та громади, а також подолання соціально-економічних диспропорцій із врахуванням специфіки міста і його адаптаційної здатності до ринкових умов господарювання [4]. Під час оцінювання фінансової продуктивності територіальних громад частіше звичайного ігноруються важливі фактори, зокрема джерела надходжень ключових бюджетоутворюючих податків, кількість платників податків, рівень їх заробітної плати, а також чисельність підприємств, що забезпечують сплату відповідних податків [9].

У випадку фінансової нестабільності або кризових явищ, територіальні громади отримують первинну державну підтримку у формі дотацій та субвенцій, що спрямовані на покриття критичних бюджетних потреб. Основною функцією органів місцевого самоврядування в таких адміністративних одиницях є розробка та імплементація стратегій диверсифікації фінансових надходжень, що забезпечують сталий соціально-економічний розвиток регіону та сприяють підвищенню його економічного потенціалу [8]. З огляду на зазначене, необхідно зауважити необхідність формування фінансової бази для збільшення потенціалу як фінансово спроможних, так і неспроможних територіальних громад з урахуванням реалізації поточних та стратегічних завдань розвитку.

У період 2014–2021 рр. процес становлення об'єднаних територіальних громад (ОТГ) та оцінювання їх фінансової спроможності здійснювався на основі Методики формування спроможних територіальних громад, офіційно затвердженої постановою Кабінету Міністрів України [18]. Представлена методика визначала критерії фінансової самодостатності громад, механізми їхньої ресурсної забезпеченості та параметри бюджетної стійкості, що сприяли формуванню ефективної територіальної організації управління. До головних критеріїв оцінювання потенціалу територій за представленою методикою належать: демографічна структура постійного населення, освітня забезпеченість, представлена чисельністю учнів у закладах загальної середньої освіти, просторові характеристики, визначені площею адміністративної території громади, а також фінансові показники, включаючи індекс податкоспроможності місцевого бюджету та частку надходжень від місцевих податків і зборів у структурі загальних бюджетних доходів громади.

Як зображено на рис.5, у міру зниження категорії рівня спроможності спадає частка територіальних громад міського типу, а частка сільських громад зростає.

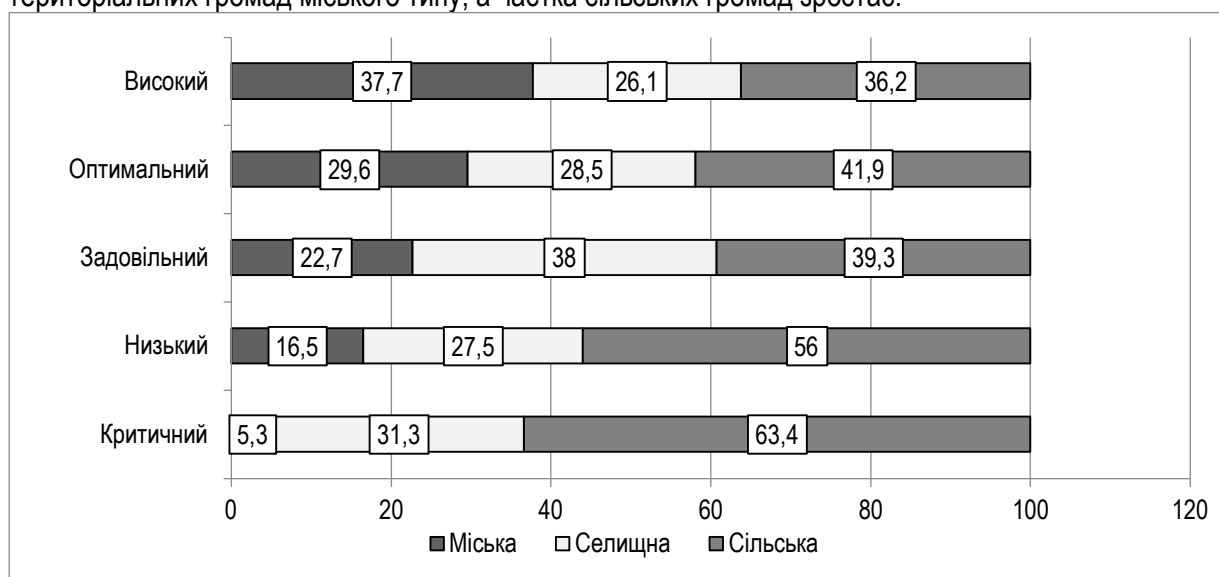


Рис. 5. Розподіл громад в залежності від рівня фінансової спроможності у 2022 р. за типом адміністративного центру, %

Джерело: побудовано автором на основі [19]

Фінансова спроможність громад представляє собою ключовий чинник результативної децентралізації. Однак на практиці її втілення нашоується на низку системних проблем та викликів, що суттєво знижують ефективність управління на місцевому рівні (табл.2).

Таблиця 2.

Проблеми та виклики фінансової самостійності територіальних громад

Проблеми	Зміст	Наслідки для громади
Нерівномірність податкового потенціалу	Відсутність бізнесу, мале населення, низька економічна активність	Хронічна дотаційність, брак коштів на розвиток
Залежність від державних трансфертів	Велика частка бюджету формується з дотацій та субвенцій	Обмеження фінансової автономії, ризик затримок або недофінансування
Обмежений доступ до альтернативних джерел фінансування	Недостатня участь у грантах, відсутність муніципальних позик, слабке проектне керівництво	Зниження інвестиційного потенціалу, брак новацій
Низька кадрова спроможність	Дефіцит спеціалістів з бюджетування, менеджменту, інвестицій, аналізу	Неефективне планування та реалізація фінансової політики
Збитковість чи недоцільність комунальних підприємств	Неналежне управління активами, низька ефективність, застарілі основні засоби.	Додаткове навантаження на бюджет, відсутність прибутку
Інфраструктурна зношеність	Високий відсоток давніх об'єктів, потреба в ремонтах та модернізації	Витрати на утримання зростають, обмеженість інвестицій у розвиток
Низька прозорість та підзвітність	Відсутність прозорого бюджетного моніторингу, слабкий суспільний контроль	Недовіра громадськості, корупційні загрози, недоцільне використання грошей
Зовнішні чинники (війна, міграція, інфляція)	Руйнування інфраструктури, втрати людей, економічна нестабільність	Зниження прибутків, зміщення бюджетних пріоритетів до виживання, а не розбудови

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі [20–21]

Фінансова спроможність громад в Україні зустрічає низку структурних та зовнішніх викликів. Для їхнього подолання потрібна комплексна державна політика, розвиток локального лідерства й інституційної спроможності громад, а також збільшення прозорості та довіри громади до місцевої влади.

Запровадження бюджетної децентралізації в Україні як одного з ключових компонентів загальної політики децентралізації державної влади розпочалося у 2014 р. Відправною точкою зазначеного процесу стало внесення суттєвих змін до кодексів України, зокрема, Бюджетного та Податкового, що визначило нові підходи до формування та використання фінансових ресурсів на місцевому рівні. Основні напрями зміцнення фінансової спроможності громад і посилення децентралізації представлено у табл.3.

Таблиця 3.

Напрями зміцнення фінансової спроможності громад і посилення децентралізації

Напрями	Заходи	Очікуваний результат
Зміцнення дохідної бази	Збільшення місцевих податків і зборів. Підвищення рівня податкової дисципліни. Перереєстрація бізнесу у громаді	Збільшення власних надходжень бюджету, скорочення дотаційної залежності
Оптимізація бюджетних витрат	Перехід на програмно-орієнтований метод Аудит видатків. Електронний контроль закупівель та послуг	Підвищення ефективності використання грошей, зменшення збитків та недоцільних витрат
Розвиток кадрового потенціалу	Навчання місцевих фінансистів, економістів, менеджерів проєктів. Створення міжмуніципальних груп	Удосконалення управління бюджетом, можливість залучати ресурси
Активізація інвестиційної політики	Розробка місцевих інвестиційних стратегій. Співпраця з бізнесом. Участь у грантових проєктах	Залучення грошей на розбудову, модернізація інфраструктури
Управління комунальною власністю	Інвентаризація власності. Приватизація непрофільних статків. Реформа комунальних підприємств	Отримання додаткових прибутків, скорочення тягаря на бюджет
Посилення прозорості й підзвітності	Відкритий кошторис громади. Онлайн-звітність про видатки. Суспільний контроль	Довіра мешканців, зменшення корупційних загроз
Міжмуніципальна співпраця	Об'єднання старань у проєктах, закупівлях, спільних установах	Економія ресурсів, розмах проєктів, краще обслуговування
Стратегічне планування розвитку	Розробка стратегій громади до 2030 р. Першочергове фінансування перспективних напрямів	Зосередження на тривалому поступі, а не тільки на теперішньому збереженні
Державна підтримка реформ	Гарантоване фінансування делегованих компетенцій. Ясний розподіл ресурсів та відповідальності	Піднесення справедливості системи, укріплення ролі громад

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі [22-23]

З огляду на викладене, а також беручи до уваги зміст понять «бюджет», «ефективність» і «фінансова децентралізація», поняття бюджетної ефективності територій доцільно розглядати як комплексний результат управлінських рішень органів місцевого самоврядування. Представлений результат проявляється у зростанні фінансового потенціалу громад, збільшенні обсягів власних доходів місцевих бюджетів, а також у більш раціональному та обґрунтованому використанні бюджетних коштів із урахуванням специфіки соціально-економічного, географічного та суспільно-психологічного розвитку території, що представлена відповідною територіальною одиницею.

Висновки. Моніторинг розвитку основних показників фінансової децентралізації свідчить про її ключову роль у забезпеченні фінансової стійкості та самодостатності територіальних громад. Саме фінансова децентралізація формує підґрунтя для ефективного функціонування місцевих бюджетів, створюючи умови для розширення їх фінансової автономії, зміцнення відповідальності усіх учасників бюджетного процесу, активізації соціально-економічного зростання на локальному рівні та зростання інвестиційної привабливості регіонів. Відповідно до представленого аналізу глибока диференціація бюджетної спроможності залежить від інтенсивності бойових дій та рівня окупації території країни.

Водночас необхідно враховувати і супровідні ризики зазначеного процесу. Зокрема, одним із викликів є ймовірне зниження ефективного контролю за здійсненням бюджетного менеджменту на місцях, що у певних випадках може сприяти нераціональному використанню фінансових ресурсів та зростанню корупційних проявів у сфері місцевого самоврядування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Казюк Я. Аналіз методик оцінювання спроможності територіальних громад, висновки, пропозиції. Центр політико-правових реформ. URL: <https://pravo.org.ua/blogs/analiz-metodyk-otsinyuvannya-spromozhnosti-terytorialnyh-gromad-vysnovky-propozytsiyi> (дата звернення: 30.05.2025).
2. Лепіш Н.Я., Павлович-Сенета Я.П. Територіальні громади в умовах воєнного стану в Україні: адміністративно-правове забезпечення та особливості функціонування. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2022. № 4. С. 209–214. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.38>
3. Сташук О., Жук М. Вплив реформи децентралізації та бюджетної ефективності територій. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-46>.
4. Мірошніченко О.В. Методичні підходи до оцінювання ефективності соціально-економічного розвитку сільських територій в умовах децентралізації. *Академічні візії*. 2022. №14. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7759345>
5. Копилук О.І., Музичка О.М., Пелех П.Р., Тацій Є.І. Фінансова спроможність територіальних громад Львівської області в умовах децентралізації. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2024. № 75. С. 14–19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-02>.
6. OPENBUDGET. Державний веб-портал бюджету для громадян. URL: <https://openbudget.gov.ua/> (дата звернення: 30.05.2025).
7. Машлій Г., Мосій О., Галушак О., Галушак М. Теоретичні та практичні аспекти фінансового забезпечення регіонального розвитку. *Економічний простір*. 2024. № 190. С. 335–339. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-60>
8. Придко Р.О. Основи фінансового забезпечення розвитку регіонів та громад: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського Університету*. 2024. № 1(63). С. 136–142. DOI: [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).136-142](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).136-142)
9. Славкова А., Колісник Д. Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138>
10. Ozuem, W., Howell, K. and Lancaster, G. Exploring the relationship between integrated marketing communications and decentralised organisational structure: a heuristics perspective. *Qualitative Market Research*. 2022. Vol. 25 (2). P. 272–292. URL: <https://doi.org/10.1108/QMR-07-2021-0098> (дата звернення: 30.05.2025).
11. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/Z970280> (дата звернення: 30.05.2025).
12. Закон України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» від 05.02.2015 № 157-VIII. URL: https://ips.ligazakon.net/document/t150157?ed=2015_09_04 (дата звернення: 30.05.2025).
13. Постанова КМУ «Про особливості використання коштів державного бюджету в умовах воєнного стану» № 199-2022-п. від 04.03.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/199-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.05.2025).
14. Постанова КМУ «Про спрямування коштів до резервного фонду державного бюджету» № 245 від 10.03.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-2022-%D0%BF/sp:max100#Text> (дата звернення: 30.05.2025).

15. Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» № 2120-IX від 15.03.2022. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t222120>. (дата звернення: 30.05.2025).
16. Закон України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» № 1160-IV від 11.09.2003. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15> (дата звернення: 30.05.2025).
17. Місцеві бюджети-2024. Хто лідирує за фінансуванням. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/18972>. (дата звернення: 30.05.2025).
18. Постанова КМУ «Про затвердження Методики формування спроможних територіальних громад» № 214-2015-п. від 13.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 30.05.2025).
19. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. URL: https://decentralization.ua/news/19455?fbclid=IwY2xjawJh9wHleHRuA2FibQlXMQABHjmkOTgquktD7Dcb0kV6YlqwXTwflCEEFW0c9FHUdWjR5f7QNj-0dXQ5SSP1_aem_BkxZWcGlqQ9BmfBg0Wc8g (дата звернення: 30.05.2025).
20. Цимбалюк І., Павліха Н., Корнелюк О. Місцеві бюджети як основа фінансової самостійності та конкурентоспроможності територій. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107>
21. Плахотнюк В. Теоретичні основи забезпечення фінансової самостійності регіонів. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-157>
22. Піхоцька О.М., Блават А.А. Механізм досягнення самодостатності територіальної громади. *Академічні візії*. 2023. Вип. 24. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10034978>
23. Марценюк О.В., Гуменна О.І., Деньдобра Т.В. Перспективи зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад в умовах децентралізації. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-50>.

REFERENCES

1. Kaziuk, Ya. (2025). Analiz metodyk otsiniuvannya spromozhnosti terytorialnykh hromad, vysnovky, propozyitsii [Analysis of methods for assessing the capacity of territorial communities, conclusions, proposals]. *Tsentr polityko-pravovykh reform – Center for Political and Legal Reforms*. Retrieved from <https://pravo.org.ua/blogs/analiz-metodyk-otsiniuvannya-spromozhnosti-terytorialnyh-gromad-vysnovky-propozytsiyi> [in Ukrainian].
2. Lepish, N.Ya., & Pavlovych-Seneta, Ya.P. (2022). Terytorialni hromady v umovakh voiennoho stanu v Ukraini: administratyvno-pravove zabezpechennia ta osoblyvosti funktsionuvannia [Territorial communities under martial law in Ukraine: administrative-legal support and peculiarities of functioning]. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Jurisprudence*, 4, 209–214. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.04.38> [in Ukrainian].
3. Stashchuk, O., & Zhuk, M. (2021). Vplyv reformy detsentralizatsii ta biudzhethoi efektyvnosti terytorii [Impact of decentralization reform and budget efficiency of territories]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-46> [in Ukrainian].
4. Miroshnychenko, O.V. (2022). Metodychni pidkhody do otsiniuvannia efektyvnosti sotsialno-ekonomichnoho rozvytku silskykh terytorii v umovakh detsentralizatsii [Methodological approaches to assessing the effectiveness of socio-economic development of rural territories under decentralization]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 14. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7759345> [in Ukrainian].
5. Kopyliuk, O.I., Muzychka, O.M., Pelekh, P.R., & Tatsii, Ye.I. (2024). Finansova spromozhnist terytorialnykh hromad Lvivskoi oblasti v umovakh detsentralizatsii [Financial capacity of territorial communities of Lviv region under decentralization]. *Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky – Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, 75, 14–19. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-75-02> [in Ukrainian].
6. OPENBUDGET. (n.d.). Derzhavnyi veb-portal biudzhetu dlia hromadian [State web-portal of the budget for citizens]. Retrieved from <https://openbudget.gov.ua/> [in Ukrainian].
7. Mashlii, H., Mosii, O., Halushchak, O., & Halushchak, M. (2024). Teoretychni ta praktychni aspekty finansovoho zabezpechennia rehionalnoho rozvytku [Theoretical and practical aspects of financial support of regional development]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, 190, 335–339. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-60> [in Ukrainian].
8. Prydko, R.O. (2024). Osnovy finansovoho zabezpechennia rozvytku rehioniv ta hromad: teoretychnyi aspekt [Fundamentals of financial support for the development of regions and communities: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University*, 1(63), 136–142. [https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1\(63\).136-142](https://doi.org/10.24144/2409-6857.2024.1(63).136-142) [in Ukrainian].
9. Slavkova, A., & Kolisnyk, D. (2023). Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: realii v umovakh viiny ta perspektyvy povoiennoi vidbudovy [Investment attractiveness of Ukraine: realities under war and prospects of post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138> [in Ukrainian].
10. Ozuem, W., Howell, K., & Lancaster, G. (2022). Exploring the relationship between integrated marketing communications and decentralised organisational structure: A heuristics perspective. *Qualitative Market Research*, 25(2), 272–292. <https://doi.org/10.1108/QMR-07-2021-0098>.
11. Zakon Ukrainy «Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini» № 280/97-VR vid 21 travnia 1997 roku [Law of Ukraine “On local self-government in Ukraine” from May 21, 1997, № 280/97-VR], (n.d.). zakon.rada.gov.ua. Retrieved from

- <https://ips.ligazakon.net/document/Z970280> [in Ukrainian].
12. Zakon Ukrainy «Pro dobrovillne obiednannia terytorialnykh hromad»: vid 5 liutoho 2015 roku, № 157-VIII [Law of Ukraine «On voluntary association of territorial communities» from February 5, 2015, № 157-VIII]. (n.d.). *ips.ligazakon.net*. Retrieved from https://ips.ligazakon.net/document/t150157?ed=2015_09_04 [in Ukrainian].
 13. Postanova KMU «Pro osoblyvosti vykorystannia koshtiv derzhavnoho biudzhetu v umovakh voiennoho stanu»: vid 4 bereznia 2022 roku, № 199-2022-p [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On peculiarities of using state budget funds under martial law» from March 4, 2022, № 199-2022-p]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/199-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
 14. Postanova KMU «Pro spriamuvannia koshtiv do rezervnoho fondu derzhavnoho biudzhetu»: vid 10 bereznia 2022 roku, № 245 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine «On allocation of funds to the reserve fund of the state budget» from March 10, 2022, № 245]. (n.d.). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
 15. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo dii norm na period dii voiennoho stanu»: vid 15 bereznia 2022 roku, № 2120-IX [Law of Ukraine «On amendments to the Tax Code of Ukraine and other legislative acts of Ukraine regarding validity of norms during martial law» from March 15, 2022, № 2120-IX]. (n.d.). *ips.ligazakon.net*. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/t222120> [in Ukrainian].
 16. Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). Zakon Ukrainy «Pro zasady derzhavnoi rehuliatornoi polityky u sferi hospodarskoi diialnosti» № 1160-IV vid 11.09.2003 [Law of Ukraine «On the principles of state regulatory policy in the sphere of economic activity» from September 11, 2003 № 1160-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1160-15> [in Ukrainian].
 17. Decentralization. (2024). Mistsevi biudzhety-2024. Khto lidyruie za finansuvanniam [Local budgets-2024. Who leads in funding]. *decentralization.gov.ua*. Retrieved from <https://decentralization.gov.ua/news/18972> [in Ukrainian].
 18. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2015). Postanova KMU «Pro zatverdzhennia Metodyky formuvannia spromozhnykh terytorialnykh hromad» №214-2015-p. vid 13.03.2015 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On approval of the Methodology for the formation of capable territorial communities” from March 13, 2015 №214-2015-p]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/214-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
 19. Decentralization. (2025). Otsinka finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad za pidsumkamy 2024 roku [Assessment of the financial capacity of territorial communities based on the results of 2024]. *decentralization.gov.ua*. Retrieved from <https://decentralization.ua/news/19455> [in Ukrainian].
 20. Tymbaliuk, I., Pavlika, N., & Korneliuk, O. (2023). Mistsevi biudzhety yak osnova finansovoi samostiinosti ta konkurentospromozhnosti terytorii [Local budgets as the basis of financial independence and competitiveness of territories]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-107> [in Ukrainian].
 21. Plakhotniuk, V. (2023). Teoretychni osnovy zabezpechennia finansovoi samostiinosti rehioniv [Theoretical foundations of ensuring the financial independence of regions]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-157> [in Ukrainian].
 22. Pikhotska, O.M., & Blavt, A.A. (2023). Mekhanizm dosiahnennia samodostatnosti terytorialnoi hromady [Mechanism for achieving self-sufficiency of the territorial community]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, 24. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10034978> [in Ukrainian].
 23. Martsenyuk, O.V., Humenna, O.I., & Den'dobra, T.V. (2023). Perspektyvy zmitsnennia finansovoi samodostatnosti terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii [Prospects for strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities in conditions of decentralization]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-50> [in Ukrainian].

Подано до редакції 7.07.25 р.
Прийнято до друку 11.08.25 р.

УДК: 35.071:614.25

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-18-24>

Замчій Сергій, аспірант кафедри публічної політики навчально-наукового інституту «Інститут державного управління» Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Zamchiy Sergiy, Graduate student of the Department of Public Policy, educational and scientific institute «Institute of Public Administration» at V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3357-0980>

ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ СУЧАСНОЇ ПІДГОТОВКИ ПРОФЕСІЙНИХ КЕРІВНИКІВ ГАЛУЗІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL ASPECTS OF MODERN TRAINING OF PROFESSIONAL HEALTH CARE MANAGERS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Анотація. У статті розкрито основні засади та організаційно-управлінські аспекти сучасної підготовки професійних керівників галузі охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції з акцентом на її модернізацію. Висвітлено особливості сучасного стану системи професійної підготовки керівників галузі в Україні та шляхи її подальшого удосконалення з урахуванням інтеграційних процесів. Наголошується на тому, що відповідна система підготовки має відповідати як галузевим потребам, враховуючи динаміку внутрішнього ринку праці, так і сучасним умовам інтеграції у міжнародний простір охорони здоров'я, а також на комплексному підході до формування компетенцій сучасних менеджерів, важливості їх лідерських якостей, що спрямовано на побудову сучасної, конкурентної, ресурсоефективної та інвестиційно привабливої системи охорони здоров'я в умовах євроінтеграції.

Обґрунтовано доцільність запровадження інтегрованого підходу до підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я, враховуючи здобуття кваліфікаційного рівня «магістр» на основі повної вищої освіти будь якого напрямку у галузі знань Д «Бізнес, право та адміністрування», до якої включені такі спеціальності, як «Менеджмент», «Публічне управління та адміністрування» та «Право» для керівників закладів охорони здоров'я. При цьому, зосереджується увага на доцільності передбачення можливості запровадження ступеневої системи підготовки професійних менеджерів (управителів) для роботи в адміністративному апараті закладів охорони здоров'я.

Наголошується на необхідності модернізації системи підготовки професійних керівників галузі охорони здоров'я у середньостроковій перспективі, відповідно до міжнародних стандартів, застосуванні комплексного підходу до формування компетенцій сучасних менеджерів, важливості їх лідерських якостей, що сприятиме побудові сучасної, конкурентної, ресурсоефективної та інвестиційно привабливої системи охорони здоров'я в умовах євроінтеграції, а також забезпечення відкритості системи медичної освіти, що передбачає створення таких освітніх програм, які реалізують інноваційні підходи і технології навчання, сприяють індивідуалізації освітньо-професійної підготовки.

Ключові слова: галузь охорони здоров'я, підготовка керівних кадрів, управління закладами охорони здоров'я, фахові компетенції, європейська інтеграція.

Abstract. The article reveals the main principles and organizational and managerial aspects of modern training of professional leaders in the healthcare sector in the context of European integration with an emphasis on its modernization. The features of the current state of the system of professional training of managers in the sector in Ukraine and the ways of its further improvement, taking into account integration processes, are highlighted. It is emphasized that the appropriate training system must meet

both industry needs, taking into account the dynamics of the domestic labor market, and modern conditions of integration into the international healthcare space, as well as a comprehensive approach to the formation of competencies of modern managers, the importance of their leadership qualities, which is aimed at building a modern, competitive, resource-efficient and investment-attractive healthcare system in the context of European integration.

The feasibility of introducing an integrated approach to training healthcare managers is substantiated, taking into account obtaining a «master's» qualification level based on full higher education in any field of knowledge, D «Business, Law and Administration», which includes such specialties as «Management», «Public Administration and Administration», and «Law» for healthcare managers. At the same time, attention is focused on the feasibility of providing for the possibility of introducing a graduated system of training professional managers to work in the administrative apparatus of healthcare institutions.

The need to modernize the system of training professional leaders in the healthcare sector in the medium term, in accordance with international standards, to apply a comprehensive approach to the formation of competencies of modern managers, the importance of their leadership qualities, which will contribute to the construction of a modern, competitive, resource-efficient and investment-attractive healthcare system in the context of European integration, as well as ensuring the openness of the medical education system, which involves the creation of such educational programs that implement innovative approaches and learning technologies, contribute to the individualization of educational and professional training.

Keywords: healthcare industry, management training, healthcare facility management, professional competencies, European integration.

Постановка проблеми. За сучасних трансформаційних умов та посилення інтеграційних процесів, а також тенденцій просування України у глобальний освітній простір, набуває особливого значення формування нової генерації професійних управлінських кадрів, керівників галузі охорони здоров'я в Україні, що потребує впровадження сучасних ефективних систем підготовки фахівців на додипломному та післядипломному етапах, а також їх безперервного професійного розвитку з урахуванням лідерських підходів та реальних практик, що довели свою ефективність. Це сприятиме зміцненню потенціалу галузі, її модернізації, збереженню та відновленню здоров'я населення, шляхом забезпечення гарантованого рівня медичної допомоги, а також покращення якості надання медичних послуг відповідно до міжнародних стандартів. Водночас, слід наголосити на суттєвих втратах державою вітчизняного людського капіталу, у зв'язку із несприятливими умовами, що обумовлені збройною агресією з боку російської федерації та відповідними наслідками, що негативно вплинули на розвиток галузі через відтік висококваліфікованих медичних кадрів за кордон [1].

Стратегічна ціль 3 Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 р. наголошує на забезпеченні та створенні умов для розвитку та реалізації потенціалу національної системи охорони здоров'я, що стосується, зокрема, вдосконалення освітніх та навчальних моделей для підготовки керівників закладів охорони здоров'я та сприяння їх розвитку [2].

У контексті європейської інтеграції важливо забезпечити узгодженість між національною стратегією охорони здоров'я та політикою ЄС, що передбачає впровадження європейських норм та стандартів в українську систему охорони здоров'я, зокрема стосовно підготовки керівного персоналу галузі, із забезпеченням належної комунікації та координації в системі багаторівневого управління. Наприклад, реалізація таких європейських ініціатив, як програми обміну та навчання медичних працівників, може значно підвищити рівень їх знань та навичок, за умов, якщо такі програми будуть адаптовані до українського контексту, щоб максимально використати потенціал національної системи охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемні питання, що стосуються підготовки професійних управлінців охорони здоров'я, а також особливостей менеджменту організацій

охорони здоров'я висвітлені у працях таких вітчизняних дослідників, як: Ю. Вороненко, З. Гладун, О. Гульчій, О. Євмешкіна, Д. Карамішев, С. Кошова, В. Кравченко, В. Лехан, Л. Ліштаба, В. Лобас, Ю. Малігон, В. Марценюк, О. Мінцер, В. Москаленко, В. Огнев, В. Передерій, Ю. Поляченко, О. Посилкіна, І. Рожкова, Т. Савіна, Г. Слабкий, І. Чухно та ін. Потребує подальшого розвитку напрям дослідження, що розкриває сутність та особливості підготовки професійних керівників охорони здоров'я за міжнародними стандартами в умовах євроінтеграції.

Мета статті – обґрунтування теоретичних засад та розкриття організаційно-управлінських аспектів і пропозицій щодо удосконалення сучасної підготовки професійних керівників галузі охорони здоров'я в умовах європейської інтеграції.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до Наказу МОЗ України від 31.10.2018 р. № 1977 «Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я» [3], до категорії керівників віднесені генеральні директори (директори), заступники генерального директора (директора), медичні директори, а також завідувачі (керівники) структурних підрозділів. Передбачено, що до компетенцій керівників закладів охорони здоров'я, робота яких не буде пов'язана суто з організацією лікувального процесу відноситься стратегічне планування; формування бюджету; координація роботи закладу; аналіз економічної ефективності; організація роботи та ефективна взаємодія всіх структурних підрозділів, а також забезпечення залучення ресурсів та сприяння інвестиціям у вирішенні потреб медичного закладу [4].

Виходячи з вищезазначеного, сьогодні, компетенція керівників закладів охорони здоров'я потребує не лише знань організаційних аспектів функціонування галузі, а й сучасних знань, що фокусуються на нових адміністративно-господарських процесах керування організаціями та установами, зокрема стратегічного планування, публічних фінансів, лідерства та управління персоналом, маркетингу, управління ризиками, інформаційних технологій, грантрайтингу, розробки та реалізації інноваційних проєктів. Для адаптації системи підготовки керівних кадрів медичної галузі до сучасних потреб, та відповідності до міжнародних стандартів пропонується удосконалити та оновити програму спеціалізації з «Організації та управління охороною здоров'я» для діючих керівників з урахуванням вимог часу [5].

Система підготовки керівників галузі охорони здоров'я базується на принципах ступеневості та безперервності підготовки фахівців, що передбачає здобуття базової вищої і ступеневої освіти на додипломному етапі, післядипломний етап підготовки, що відповідає принципам спадкоємності вимог, наступності та поглиблення змісту, а також безперервний професійний розвиток та підтвердженні професійної компетентності керівних кадрів. При цьому, безперервність та ступеневість управлінської освіти передбачає наскрізну підготовку фахівців у галузі охорони здоров'я на кожному освітньому рівні залежно від кваліфікації та впродовж життя. Щодо підготовки професійних керівників на післядипломному етапі, то відповідно до Закону України «Про вищу освіту», післядипломна освіта включає здобуття другої, тобто наступної вищої освіти за іншою спеціальністю на основі вже здобутої вищої освіти [6].

Важливим аспектом та невід'ємною частиною підготовки керівників галузі охорони здоров'я традиційно є спеціалізація, що передбачає набуття певних здібностей виконувати окремі завдання та обов'язки, які мають особливості, в межах спеціальності. Спеціалізацію (від лат. *specialis*), визначають як профільну спеціалізовану підготовку з метою набуття здатності виконувати завдання та обов'язки, що мають певні особливості в межах спеціальності і передбачає набуття поглиблених знань і навичок в рамках конкретного предмету, або напряму, що дозволяє фахівцю позиціонувати себе на експертному рівні у певній галузі, а також відповідає певною мірою деталізованому колу професійних завдань та обов'язків, пов'язана з галуззю знань і відповідає певною мірою деталізованому колу професійних завдань та обов'язків [7].

Сьогодні, керівники закладів охорони здоров'я переважним чином мають кваліфікацію «лікар», спеціалізацію «організація та управління охороною здоров'я», яка надається після проходження підготовки протягом трьох місяців у закладах, які здійснюють післядипломне навчання відповідних категорій працівників. Проте, не можливо стати професіональним керівником

лише на основі здобуття теоретичних знань, також як не можливо бути професіоналом в управлінні, маючи лише розуміння організаційних аспектів функціонування галузі, навіть за наявності певного досвіду професійної діяльності. На наш погляд, професійний керівник – це передусім той, хто має професійний досвід, знає галузеві проблеми на рівні, якому він має відповідати, володіє теоретичними знаннями і ефективно використовує як набуті знання, так і професійний досвід у своїй практичній діяльності завдяки інструментам, способам і засобам, застосування яких передбачає набуття спеціальних управлінських компетентностей.

Щодо необхідного професійного стажу перед початком управлінської кар'єри, ми підтримуємо думку провідних фахівців з організації охорони здоров'я щодо необхідності підготовки керівників, після отримання лікарями певного практичного досвіду, тривалість якого, на нашу думку, повинна складати не менше ніж три роки [8].

Д. Карамішев логічно сформулював риторичне питання: керівник якого зразка потрібен галузі; фахівець (організатор); управлінець (менеджер); професійний управлінець? При цьому, зазначив, що фахівець (організатор), який має галузеву освіту, досвід, школу організації, не є професійним суб'єктом управління (не в повній мірі знає, як управляти). Управлінець (менеджер) має управлінську освіту, спеціальні знання, але не є фахівцем, тобто недостатньо професійно володіє інформацією про об'єкт управління. Професійний управлінець, який має галузеву і управлінську освіту, є професійним суб'єктом управління (знає як управляти) та професійно володіє інформацією про об'єкт управління (знає предмет, чим та (або) ким управляти) [9].

Цілком погоджуємось із думкою В. Лехан, стосовно того, що професійний менеджер охорони здоров'я повинен досконало знати галузь (мати фахову галузеву освіту) та вміти керувати (мати професійну управлінську освіту) [8].

Отже, професійний управлінець повинен володіти системним баченням не лише галузевих проблем, а й розуміти багаторівневість процесів і механізмів міжсекторальної і міжвідомчої взаємодії, особливості прийняття рішень на різних рівнях управління. При цьому, досконало знати галузь (мати галузеву освіту) і вміти управляти (мати професійну управлінську освіту). Він ефективно управляє ресурсами та відчуває відповідальність за результати своєї праці, що відбиваються у виробництві та підвищенні якості суспільного продукту. Стосовно системи охорони здоров'я – це здатність визначати найбільш раціональні підходи та шляхи реалізації визначених завдань щодо забезпечення державних гарантій охорони здоров'я населення, а також забезпечення якості медичного обслуговування з урахуванням конкретних умов і реальних можливостей відповідної системи.

Поділяємо думку В. Огнева і І. Чухно щодо спеціальних фахових компетентностей керівника закладу ОЗ стосовно управління персоналом, що передбачає окрім знань, ще й вміння здійснювати підбір та призначення персоналу, як медичного, так і адміністративного, ефективно формувати дієздатну команду, складати та обґрунтовувати список працівників за цільовим призначенням, проводити навчання та атестацію персоналу, оцінювати його ефективність тощо [10].

Слід наголосити на важливій ролі та значущості застосування елементів проєктного навчання у підготовці управлінців, що спрямовано на формування специфічних умінь і навичок за допомогою проблемно-орієнтованого пошуку при вирішенні конкретного завдання чи проблеми шляхом розробки та представлення конкретного проєкту. Так, реалізація проєктного підходу у підготовці професійних керівників можлива під час виконання та захисту підсумкової кваліфікаційної роботи у вигляді проєкту, де запропоновані шляхи вирішення конкретного практичного завдання, обґрунтовані з точки зору можливостей оперування наявними ресурсами, відрізняються оригінальністю і новизною [11].

Підтримуємо слушну пропозицію Т. Савіної щодо створення електронних ресурсів, розроблених і захищених здобувачами проєктів, і вважаємо, що доступ до таких репозитаріїв повинен надаватися керівникам галузі, які демонструватимуть зацікавленість в реалізації соціально орієнтованих інфраструктурних проєктів за умов реєстрації як користувачі відповідної бази даних. Це буде реальним кроком для поєднання освіти і практичної діяльності, оскільки керівники чи

потенційні керівники галузі охорони здоров'я та медичних закладів матимуть можливість використання результатів пошукових досліджень здобувачів управлінської освіти у своїй практичній управлінській діяльності, залучати їх до потенційної співпраці у якості менеджерів соціально-орієнтованих проєктів.

Отже, як зазначають Г. Слабкий, Р. Погоріляк, сучасна диференційована система підготовки і безперервного розвитку управлінських кадрів у сфері охорони здоров'я має бути спрямована на підвищення управлінської ефективності в діяльності керівників закладів охорони здоров'я в залежності від посад, які вони займають, або на які претендують, а також удосконалення процесу післядипломної підготовки відповідних керівників різного рівня прийняття рішень та відповідальності [4].

Модернізація системи підготовки кваліфікованих керівників та менеджерів охорони здоров'я у закладах вищої освіти в єдиному освітньому просторі здійснюється в напрямку інтеграції освітніх програм з урахуванням ресурсного потенціалу відповідних установ, регіональних особливостей галузі та потреб ринку праці, використання практично орієнтованих та інноваційних форм навчання, включаючи ті, що потребують додаткового регулювання відомчими нормативними актами, з метою посилення галузевої орієнтації та підтвердження можливості впровадження в реальних умовах, враховуючи особливості багаторівневого управління, міжвідомчу та міжгалузеву взаємодію, регіональні особливості функціонування спроможної мережі закладів охорони здоров'я в госпітальних округах та на основі адаптації міжнародного досвіду [12].

Безперервний професійний розвиток дійсно має сконцентруватися на постійному удосконаленні професійної компетентності медичних працівників відповідно до розвитку медичних технологій та досягнень сучасної науки впродовж всього періоду їх професійної діяльності. Для цього, на думку українських дослідників, необхідно створити всі необхідні умови для безперервного розвитку [5].

Висновки. Таким чином, вітчизняна система охорони здоров'я відчуває потребу в професійних управлінських кадрах і має відповідати як галузевим потребам, враховуючи динаміку внутрішнього ринку праці, так і сучасним умовам інтеграції у міжнародний простір охорони здоров'я. У зв'язку із поширенням принципів ринкових відносин на сферу охорони здоров'я та запланованим перетворенням функціонування закладів охорони здоров'я державної і комунальної форми власності на принципово нові форми організаційно-господарської діяльності, а також стрімким розвитком приватного сектора в охороні здоров'я, виникне необхідність підготовки нового типу керівників цих закладів. У зв'язку з цим вважається за доцільне проаналізувати потреби у фахівцях відповідного спрямування з урахуванням кількості, статусу, потужностей закладів охорони здоров'я всіх форм власності та підпорядкування.

Вважаємо за доцільне запровадження інтегрованого підходу до підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я, враховуючи обов'язковість здобуття кваліфікаційного рівня «магістр» на основі повної вищої освіти будь якого напрямку у галузі знань Д «Бізнес, право та адміністрування», до якої включені такі спеціальності як «Менеджмент», «Публічне управління та адміністрування» та «Право» [13] для керівників закладів охорони здоров'я. При цьому, передбачити можливість запровадження ступеневої системи підготовки професійних менеджерів (управителів) для роботи в адміністративному апараті закладів охорони здоров'я для осіб, які мають ступінь бакалавра з менеджменту, із присвоєнням кваліфікації 1482 «Менеджери (управителі) закладу охорони здоров'я», відповідно до національного класифікатора професій та посилаючись на ДК 003:2010 [14].

Також слід наголосити на необхідності модернізації системи підготовки професійних керівників галузі охорони здоров'я у середньостроковій перспективі, відповідно до міжнародних стандартів, застосуванні комплексного підходу до формування компетенцій сучасних менеджерів, важливості їх лідерських якостей, що сприятиме побудові сучасної, конкурентної, ресурсоефективної та інвестиційно привабливої системи охорони здоров'я в умовах євроінтеграції, а також забезпеченню відкритості системи медичної освіти, що передбачає створення таких

освітніх програм, які реалізують інноваційні підходи і технології навчання, сприяють індивідуалізації процесу освітньо-професійної підготовки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Малігон Ю.М. Державна кадрова політика у сфері охорони здоров'я: теоретичні засади та сучасні тенденції. *Економіка, управління та адміністрування*. 2020. №4 (94). С. 160–164. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-4\(94\)-160-164](https://doi.org/10.26642/ema-2020-4(94)-160-164).
2. 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; Стратегія, План, Заходи від 17.01.2025 № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
3. Наказ МОЗ України від 31.10.2018 р. № 1977 «Про внесення змін до Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Випуск 78 «Охорона здоров'я».
4. Слабкий Г.О., Погоріляк Р.Ю. Характеристика оптимізованої системи призначення на посаду та підготовки керівних кадрів охорони здоров'я на регіональному рівні. *Intermedical Journal*. 1(13). 2019. С. 39–46.
5. Гульчій О.П., Погоріляк Р.Ю., Слабкий Г.О., Рогач І.М. Роль керівних кадрів у покращенні результатів діяльності системи охорони здоров'я України. Методичні рекомендації. Ужгород. 2014. 23 с.
6. Про вищу освіту. Закон України від 01.07.2014 № 1556-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
7. Про подальше удосконалення системи післядипломної освіти та безперервного професійного розвитку фахівців з фаховою передвищою, початковим рівнем (короткий цикл) та першим (бакалаврським) рівнем вищої медичної і фармацевтичної освіти та магістрів з медсестринства. МОЗ України; Наказ, від 10.11.2022 № 2016. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0039-23#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
8. Лехан В.М., Крячкова Л.В., Заярський М.І., Максименко О.П. Обґрунтування необхідності формування управлінських компетентностей у лікарів на додипломному етапі їх навчання та підвищення ефективності підготовки управлінських кадрів системи охорони здоров'я. *Актуальні проблеми сучасної медицини*. 2016. Т. 16, Вип. 2. С. 265–271. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2016_16_2_63 (дата звернення: 12.04.2025).
9. Карамішев Д.В., Федак Н.М. Механізми формування системи професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2011. №3. С. 380–387.
10. Огнєв В.А., Чухно І.А. До питання професійної кваліфікації керівних кадрів закладів охорони здоров'я в сучасних умовах. *Кадрова політика у сфері охорони здоров'я в умовах загроз національній безпеці України: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю, м. Київ, 23 березня 2017 р. / за заг. ред. В.С. Куйбіди, В.М. Князевич, Н.О. Васюк*. Київ: ТОВ «ДКС-Центр», 2017. С. 120.
11. Савіна Т.В. Шляхи покращення комплексної системи підготовки керівних кадрів у сфері охорони здоров'я в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 12. 2019. С. 55–62. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-12-11>
12. Карамішев Д.В., Дворник В.М., Гордієнко Л.П., Замчій С.В. Модернізація системи підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я у закладах вищої освіти за трансформаційних умов. *Теорія та практика державного управління*. 2025. №1(80). С. 292–308. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-17>
13. Про внесення зміни до переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої та фахової передвищої освіти. Постанова Кабінету Міністрів України від 21.02.2025 № 188. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.04.2025).
14. Національний Класифікатор України Класифікатор професій ДК 003:2010: Наказ Держспоживстандарту України від 28 липня 2010 р. № 327. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> (дата звернення: 12.04.2025).

REFERENCES

1. Maligon, Yu. M. (2020). Derzhavna kadrova polityka u sferi okhorony zdorov'ya: teoretychni zasady ta suchasni tendentsiyi [State personnel policy in the field of health care: theoretical foundations and modern trends]. *Ekonimika, upravlinnya ta administruvannya – Economics, management and administration*, 4 (94), 160–164. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-4\(94\)-160-164](https://doi.org/10.26642/ema-2020-4(94)-160-164) [in Ukrainian].
2. Pro skhvalennya Stratehiyi rozvytku systemy okhorony zdorov'ya na period do 2030 roku ta zatverdzhennya operatsiynoho planu zakhodiv z yiyi realizatsiyi u 2025-2027 rokakh: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny; Stratehiya, Plan, Zakhody vid 17.01.2025 № 34-r. [On approval of the Strategy for the development of the health care system for the period until 2030 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2025-2027: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy, Plan, Measures from January 17, 2025 №34-p]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
3. Pro vnesennya zmin do Dovidnyka kvalifikatsiynykh kharakterystyk profesiy pratsivnykiv. Vypusk 78 «Okhorona zdorov'ya»: Nakaz MOZ Ukrayiny vid 31.10.2018 r. № 1977 [“On Amendments to the Handbook of Qualification

- Characteristics of Workers' Professions. Issue 78 "Health Care": Order of the Ministry of Health of Ukraine from October 31, 2018 №1977] [in Ukrainian].
4. Slabky, G.O., & Pohorilyak, R.Yu. (2019). Kharakterystyka optymizovanoi systemy pryznachennya na posadu ta pidhotovky kerivnykh kadriv okhorony zdorov'ya na rehional'nomu rivni [Characteristics of an Optimized System of Appointment and Training of Healthcare Managers at the Regional Level]. *Intermedical Journal*, 1(13), 39–46 [in Ukrainian].
 5. Gulchiiy, O.P., Pohorilyak, R.Yu., Slabky, G.O., & Rogach, I.M. (2014). Rol' kerivnykh kadriv u pokrashchenni rezul'tativ diyal'nosti systemy okhorony zdorov'ya Ukrainy. Metodichni rekomendatsiyi [The Role of Managers in Improving the Results of the Healthcare System of Ukraine / Methodological Recommendations]. Uzhgorod [in Ukrainian].
 6. Pro vyshchu osvitu: Zakon Ukrainy vid 01.07.2014 № 1556-VII [On Higher Education: Law of Ukraine from July 01, 2014 № 1556-VII]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> [in Ukrainian].
 7. Pro podal'she udoskonalennya systemy pislyadyploynoї osvity ta bezperervnoho profesiynoho rozvytku fakhivtsiv z fakhovoyu peredvyshchoyu, pochatkovym rivnem (korotkyy tsykl) ta pershyim (bakalavrs'kym) rivnem vyshchoyi medychnoyi i farmatsevtichnoyi osvity ta mahistriv z medsestrynstva: MOZ Ukrainy; Nakaz vid 10.11.2022 № 2016 [On further improvement of the system of postgraduate education and continuous professional development of specialists with professional pre-university, initial level (short cycle) and first (bachelor's) level of higher medical and pharmaceutical education and masters in nursing: Ministry of Health of Ukraine; Order from November 10, 2022 № 2016]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0039-23#Text> [in Ukrainian].
 8. Lekhan, V.M., Kryachkova, L.V., Zayarsky, M.I., & Maksymenko, O.P. (2016). Obgruntuvannya neobkhnosti formuvannya upravlins'kykh kompetentnostey u likariv na dodyplomnomu etapi yikh navchannya ta pidvyshchennya efektyvnosti pidhotovky upravlins'kykh kadriv systemy okhorony zdorov'ya [Substantiation of the need to form managerial competencies in doctors at the undergraduate stage of their education and increase the effectiveness of training managerial personnel of the health care system]. *Aktual'ni problemy suchasnoyi medytsyny – Actual problems of modern medicine*, 16 (2), 265–271. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/apsm_2016_16_2_63 [in Ukrainian].
 9. Karamyshev, D.V., & Fedak, N.M. (2011). Mekhanizmy formuvannya systemy profesiynoyi pidhotovky kerivnykh kadriv haluzi okhorony zdorov'ya v Ukraini [Mechanisms of formation of the system of professional training of managerial personnel in the health care sector in Ukraine]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya – Theory and practice of public administration*, 3, 380–387 [in Ukrainian].
 10. Ognev, V.A., & Chukhno, I.A. (2017). On the issue of professional qualifications of managerial personnel of health care institutions in modern conditions. Proceedings from PPSHC'17: *All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation – V Personnel policy in the sphere of health care in conditions of threats to the national security of Ukraine*. Kyiv [in Ukrainian].
 11. Savina, T.V. (2019). Shlyakhy pokrashchennya kompleksnoyi systemy pidhotovky kerivnykh kadriv u sferi okhorony zdorov'ya v Ukraini [Ways to improve the comprehensive system of training managerial personnel in the sphere of health care in Ukraine]. *Publichne upravlinnya i administruvannya v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, 12, 55–62. DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5240-2019-12-11> [in Ukrainian].
 12. Karamyshev, D.V., Dvornyk, V.M., Gordienko, L.P., & Zamchiiy, S.V. (2025). Modernizatsiya systemy pidhotovky kerivnykh kadriv haluzi okhorony zdorov'ya u zakladakh vyshchoyi osvity za transformatsiynykh umov [Modernization of the system of training health care managers in higher education institutions under transformational conditions]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya – Theory and practice of public administration*, 1(80), 292–308. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2025-1-17> [in Ukrainian].
 13. Pro vnesennya zminy do pereliku haluzey znan' i spetsial'nostey, za yakymy zdiysnyuyet'sya pidhotovka zdobuvachiv vyshchoyi ta fakhovoyi peredvyshchoyi osvity; Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.02.2025 №188 [On amendments to the list of fields of knowledge and specialties in which applicants for higher and professional pre-higher education are trained: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from February 21, 2025 №188]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/188-2025-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
 14. Hatsional'nyy Klasyfikator Ukrainy Klasyfikator profesiy DK 003:2010: Hakaz Derzhspozhyvstandartu Ukrainy vid 28 lypnya 2010 r. №327 [National Classifier of Ukraine Classifier of professions DK 003:2010: Order of the State Committee for Consumer Protection and Standardization of Ukraine from July 28, 2010 №327]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va327609-10#Text> [in Ukrainian].

Подано до редакції 30.05.25 р.

Прийнято до друку 1.07.25 р.

УДК 351.86:614(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-25-36>

Іскра Наталія, доктор медичних наук, професор, професор кафедри військово-медичної підготовки, реабілітації військовослужбовців та медицини катастроф Національного університету охорони здоров'я України імені П.Л. Шупика

Iskra Natalia, Doctor of Medical Sciences, Professor, Professor of the Department of Military Medical Training, Rehabilitation of Military Personnel and Disaster Medicine at P.L. Shupyk National Medical Academy of Postgraduate Education

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7070-7138>

Терент'єва Анна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри адміністративно-правових дисциплін Навчально-наукового інституту права та психології Національної академії внутрішніх справ

Terentieva Anna, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Administrative and Legal Disciplines of the Educational and Scientific Institute of Law and Psychology at National Academy of Internal Affairs

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3881-5865>

ГЕНЕЗА ЄДИНОГО МЕДИЧНОГО ПРОСТОРУ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ БЕЗПЕКОВОГО СЕРЕДОВИЩА УКРАЇНИ

GENESIS OF A UNIFIED MEDICAL SPACE IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATION OF THE SAFETY ENVIRONMENT OF UKRAINE

Анотація. Сфера охорони здоров'я у сучасних умовах є комплексним явищем, що поєднує процеси інституційного, організаційного, фінансово-економічного, нормативно-правового, соціально-культурного та наукового характеру. При триваючій трансформації цієї сфери існує потреба удосконалення управлінських процесів шляхом запровадження адаптивного управління з раціональним доступом до ресурсів різних форм власності, що спричинило потребу створення єдиного медичного простору та триваючу дискусію щодо визначення такого організаційно-функціонального явища.

Встановлено, що громадське здоров'я, маючи триєдиний біопсихосоціальний характер, який можна розглядати як стрижневий компонент популяційного потенціалу суспільства (і будь-якої конкретної спільноти), що знаходиться у функціональному взаємозв'язку з іншими структурами соціальної системи (суспільне виробництво, система розподілу благ і соціальної нерівності, влада, культура та інформація). Визначено, що проблему функціонування єдиного медичного простору в умовах воєнного стану можливо вирішити за рахунок реформи системи надання медичної допомоги; створення системи сучасного інформаційного забезпечення охорони здоров'я в умовах воєнного стану.

Визначені основні напрями публічного адміністрування створення й функціонування єдиного медичного простору в Україні, що сприятимуть забезпеченню в реалізації права людини на здоров'я, а саме: політичне лідерство та розроблення стратегій у здоров'яохоронній сфері; вироблення генерального плану функціонування закладів охорони здоров'я та координація їх діяльності; впровадження єдиних стандартів надання медичних послуг; ліцензування медичної діяльності; контроль розроблення та впровадження національних програм фінансування сфери надання медичних послуг; контроль і нагляд за усіма видами діяльності, що пов'язані з охороною здоров'я, включаючи закупівлю послуг; забезпечення прозорості та захисту інформації у сфері охорони здоров'я.

Дослідження підтвердило необхідність затвердження напрямів публічного адміністрування створення й функціонування єдиного медичного простору в Україні, що сприятимуть забезпеченню в реалізації права людини на здоров'я. Визначено, що за умов правового режиму воєнного стану органи державної влади можуть вживати надзвичайних заходів для забезпечення охорони життя і здоров'я громадян.

Ключові слова: трансформація, безпекове середовище, управління, громадське здоров'я, єдиний медичний простір, воєнний стан.

Abstract. The healthcare sector in modern conditions is a complex phenomenon that combines processes of an institutional, organizational, financial, economic, regulatory and legal, socio-cultural, and scientific nature. With the ongoing transformation of this sphere, there is a need to improve management processes by introducing adaptive management with rational access to resources of various forms of ownership, which has led to the need to create a single medical space and an ongoing discussion on the definition of such an organizational and functional phenomenon. The article establishes that public health, having a triune biopsychosocial character, can be considered as a core component of the population potential of society (and any specific community), which is in functional interconnection with other structures of the social system (social production, the system of distribution of goods, and social inequality, power, culture, and information). The authors determined that the problem of the functioning of a single medical space in conditions of martial law can be solved by reforming the medical care system, and creating a system of modern information support for healthcare under martial law.

The authors have identified the main directions of public administration for the creation and functioning of a single medical space in Ukraine, which will contribute to ensuring the implementation of the human right to health, namely: political leadership and development of strategies in the healthcare sector; development of a general plan for the functioning of healthcare institutions and coordination of their activities; implementation of uniform standards for the provision of medical services; licensing of medical activities; control over the development and implementation of national programs for financing the provision of medical services; control and supervision of all types of activities related to healthcare, including the procurement of services; ensuring transparency and protection of information in the healthcare sector.

The study confirmed the need to approve the directions of public administration for the creation and functioning of a single medical space in Ukraine, which will contribute to ensuring the implementation of the human right to health. It is determined that under the legal regime of martial law, state authorities may take emergency measures to ensure the protection of the life and health of citizens.

Keywords: transformation, safety environment, management, public health, unified medical space, martial law.

Постановка проблеми. Нині суспільний розвиток при сформованих тенденціях поточних безпекових змін відзначається багатозначністю і динамічністю перетворень, що створює турбулентні обставини для систем управління у різних сферах життя. Численні наукові дослідження та стійкі світові тренди виникнення надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру в усьому світі засвідчують нагальну потребу перегляду поточних безпекових практик людства з виокремленням сучасних трендів забезпечення безпеки цивільного населення як за умов надзвичайних ситуацій мирного часу так й за умов особливого періоду – воєнного стану.

Конституція України [1] містить низку зобов'язань щодо забезпечення безпеки та нормальної життєдіяльності громадян (зокрема, гарантується невід'ємне право людини на життя і право захищати своє життя і здоров'я, життя і здоров'я інших людей від протиправних посягань (ст. 27), право на охорону здоров'я, медичну допомогу та медичне страхування, санітарно-епідемічне благополуччя (ст. 49), право на безпечне для життя і здоров'я довкілля та на відшкодування завданої порушенням цього права шкоди (ст. 50).

Наразі наявна стійка тенденція зростання глобального рівня природно-техногенної небезпеки в усьому звіті, що супроводжується недосконалістю існуючих систем екстреного реагування на виникнення надзвичайних ситуацій медико-біологічного характеру на прикладі пандемії COVID-19.

Також загрози і виклики, що постали перед нашою країною внаслідок російсько-української війни, вимагають кардинально інших підходів до розбудови системи екстреного реагування на виникнення надзвичайних ситуацій медико-біологічного характеру з масовою кількістю постраждалих. Цей напрям трансформацій визначено як основний для системи охорони здоров'я при розбудові національної системи стійкості як складової національної безпеки України.

Визначено, що сфера охорони здоров'я є надзвичайно складною системою державних і громадських заходів інституційного, організаційного, фінансово-економічного, нормативно-правового, соціально-культурного та наукового характеру. За умов обмеження ресурсів різних видів та трансформації самої сфери охорони здоров'я виникла нагальна потреба раціоналізації процесів управління за рахунок впровадження методології адаптивного управління з елементами оптимізації оперування ресурсами різних форм власності, що спричинило певний інтерес наукової спільноти до проблематики створення єдиного медичного простору та триваючу дискусію щодо визначення такого організаційно-функціонального явища.

Доведено, що єдиний медичний простір та його побудова є складовою системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, базові засади якого сформульовані у ст. 49 Конституції України, а основні механізми сформульовані у нормах адміністративного права та процесу. Тобто, принципи створення єдиного медичного простору мають знаходитись у парадигмі розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я.

В умовах поточних безпекових викликів та реформування системи охорони здоров'я потребує подальшого розвитку практика публічного адміністрування здоров'я сфери шляхом розвитку нових спроможностей у форматі єдиного медичного простору в Україні для забезпечення гарантованого Конституцією права на охорону здоров'я, а саме: політичне лідерство та розроблення стратегій, вироблення генерального плану функціонування закладів охорони здоров'я та координація їх діяльності; впровадження єдиних стандартів надання медичних послуг; розроблення та впровадження національних програм фінансування сфери надання медичних послуг; ліцензування медичної діяльності; контроль і нагляд за усіма видами діяльності, що пов'язані з охороною здоров'я, включаючи закупівлю послуг; забезпечення прозорості та захисту інформації у сфері охорони здоров'я; створення механізмів електронної взаємодії між усіма суб'єктами, що входять до єдиного медичного простору України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняні дослідники трансформаційних процесів у сфері публічного управління визначають, що наразі відбувається перехід від системи традиційного державного управління до нової формації вітчизняного державотворення, тобто інституціоналізації вітчизняної моделі демократії із запровадженням саме публічного управління у сфері охорони здоров'я, за якої об'єктом правового регулювання стає саме пацієнт, із спрямуванням спільних зусиль на надання йому якісної, своєчасної та адекватної медичної допомоги за умов суспільних трансформацій та нових безпекових викликів.

Як зазначає Н. Нижнік [2, с. 124], процеси впровадження публічного управління сферою охорони здоров'я були започатковані в турбулентних умовах соціально-політичної та економічної криз, що супроводжувалися невизначеністю орієнтирів розбудови нової моделі системи охорони здоров'я на початку цього століття, що мала відповідати потребам суспільства, можливостям держави та міжнародним соціальним стандартам.

Відображенням тодішніх поглядів на визначення мети створення єдиного медичного простору стали висновки Р. Майданника в якості організаційно-правового механізму, що спроможний забезпечити гарантований рівень медичної допомоги при консолідованому залученні всіх наявних ресурсів державної, комунальної та відомчої системи закладів охорони здоров'я [3]. Також Р. Майданник наголошував на тому, що зміст єдиного медичного простору України як загальнодержавної функціональної структури ресурсів цивільної (державної та приватної) і

відомчої медицини, діяльність якої спрямована на реалізацію державної політики у сфері охорони здоров'я, може стати причиною виникнення організаційної роз'єднаності між компонентами цієї складної соціальної системи.

Я. Радиш і колектив авторів [4] стверджували, що єдиний медичний простір України можна визначити як загальнодержавну функціональну структуру ресурсів цивільної (державної та приватної) та відомчої медицини, діяльність якої спрямована на реалізацію державної політики в галузі охорони здоров'я.

Слушною є думка О. Сіделковського [5] щодо розв'язання проблеми поєднання адміністративно-правового забезпечення медичної сфери із завершенням процесу децентралізації з наступним розподілом госпітальних округів та залученням відомчих закладів охорони здоров'я щодо надання медичної допомоги широким верствам населення. Зокрема автор наголошує на тому, що на рівні госпітального округу складно організувати кваліфікований контроль якості медичної допомоги, бо це вимагає відповідного інституціонального та кадрового забезпечення тощо.

Наявне визначення єдиного медичного простору, запропоноване О. Сіделковським, як стану, за якого пацієнт у разі потреби матиме об'єктивну можливість скористатись послугами державної, комунальної чи приватної систем охорони здоров'я за умови збереження встановлених чинним законодавством гарантій [6, с. 126].

Однак як зазначається у фундаментальній праці з питань медичного права [7] «...Основи законодавства України про охорону здоров'я», ставлять знак рівності між найтипівішими представниками: державними, комунальними та приватними закладами охорони здоров'я. Усе це, здавалося б, настановує на думку про реальне існування єдиного медичного простору, де на рівних правах існують усі вищеперераховані суб'єкти.

Узагальнюючи доробок вітчизняних науковців з проблематики єдиного медичного простору можемо дійти висновків, що поняття єдиного медичного простору розглядається дуально, з одного боку як система загальнонаціональної мережі закладів охорони здоров'я, тоді як з іншого боку – як організаційну систему надання медичної допомоги з гарантуванням доступності, якості та ефективності кваліфікованої допомоги всьому населенню держави, з паралельним об'єднанням ресурсів закладів охорони здоров'я різних форм власності та відомчого підпорядкування єдиним механізмом управління, що визначається форматом фінансування єдиним розпорядником бюджетних коштів.

Мета статті полягає у визначенні та аналізі теоретико-методологічної основи та власного досвіду розбудови єдиного медичного простору та удосконалення нормативно-правового механізму взаємодії закладів охорони здоров'я різних форм власності й відомчого підпорядкування в умовах трансформації безпекового середовища України.

Виклад основного матеріалу. Безпекові студії на початку XXI ст., спричинені сплеском стихійних лих, техногенних катастроф і численними терористичними актами, стали підґрунтям розвитку нової галузі знань – безпекознавство. Методологічні підходи до розуміння проблем людства на залі тисячоліть стали основою для розробки конвенції ООН «Про сталий людський розвиток» з розумінням того, що 17 Цілей сталого розвитку є «...результатом процесу, що був інклюзивнішим, ніж будь-коли: уряди залучили бізнеси, громадянське суспільство та містян. Усі ми маємо спільне бачення того, куди має рухатись світ. Реалізація цих амбіцій потребує безпрецедентних зусиль усіх секторів суспільства – і бізнес має відіграти надзвичайно важливу роль у цьому процесі...». Зокрема, у Глобальній стратегії Європейського Союзу, що має повну назву Shared Vision, Common Action: a Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy (Спільне бачення, спільні дії: сильніша Європа. Глобальна стратегія зовнішньої політики і політики безпеки Європейського Союзу, 2016 р.) [8] зазначається, що ЄС «...підтримує зміцнення держави і суспільства в сфері державного управління, економіки, соціальних питань, енергетики та клімату, а також спільне розроблення ефективнішої політики в галузі міграції для Європи і її партнерів...» задля розбудови безпечної об'єднаної Європи.

В національному правовому полі України термін «безпека» розуміється як «...стан захищеності особи та суспільства від ризику зазнати шкоди...» [10]. Водночас термін «безпека» в наукових дослідженнях може трактуватися як стан, при якому відсутня небезпека для окремого об'єкта або «...стан діяльності, за якого з визначеною ймовірністю виключено прояв небезпек або ж відсутня небезпека...».

На нашу думку трактування терміну «безпека», запропоноване L. Korzeniowski [10] як базової потреби як окремої людини так й всього суспільства, є найбільш чітким визначенням базової потреби людини.

Дослідниця А. Федорова [11, с. 146] наводить найбільш вдале визначення цього терміну, враховуючи саме мультидисциплінарний підхід в практиці семантичного аналізу термінології, з розумінням того, що безпека має розумітися як «...відсутність загроз в усіх сферах життя, що сприяє сталому людському розвитку і залежить від рівня правової культури, свідомості та відповідальності кожного члена громади, досягнення якої можливо шляхом взаємодії органів публічної влади з громадянським суспільством та збільшення кількості превентивних заходів...».

В подальшому ми спостерігаємо тенденцію появи нової термінології, що відображає розвиток наукових досліджень у сфері безпеки. Одним із таких термінів є поняття «безпекове середовище», що все частіше використовують у сфері діяльності МВС України. Зокрема у Стратегії розвитку системи Міністерства внутрішніх справ України до 2020 р. зазначалося, що «...його роль полягає у створенні умов розвитку безпечного середовища життєдіяльності як основи безпеки на території України та фактору стримування подальшого поширення російської агресії в європейському регіоні...» [12]. Відповідно метою реалізації Стратегії проголошувалося «...створення безпечного середовища для існування та розвитку вільного суспільства через формування та реалізацію державної політики у сфері внутрішніх справ, зміцнення довіри до органів системи МВС з боку суспільства, продовження розвитку України як безпечної європейської держави, в основі якої лежать інтереси її громадян та висока ефективність усіх складових системи МВС...».

Зростання індивідуальних можливостей громадян для реалізації власного потенціалу внаслідок збільшення тривалості та якості життя можливе за рахунок зміцнення здоров'я населення, що є не тільки показником поточного соціально-економічного стану країни, а й фундаментом подальшого її розвитку.

Наша країна пройшла шлях складних суспільних трансформацій. Зокрема для сфери охорони здоров'я України важливим етапом стало встановлення державних фінансових гарантій надання медичних послуг населенню та створення Національної служби здоров'я України як розпорядника бюджетних коштів і замовника медичних послуг та лікарських засобів згідно з відповідними програмами.

Надання автономії закладам охорони здоров'я не тільки посилила їх рівень самостійного прийняття рішень, дозволила запровадити принцип оплати за послугу та закласти засади конкурентності, стала базисом змін у фінансуванні системи охорони здоров'я, починаючи з первинної медичної допомоги, та, надалі, спеціалізованої допомоги, а також включила до складу надавачів медичних послуг науково-медичні заклади національного рівня та відомчі закладами, що створило додаткові спроможності стосовно формування єдиного медичного простору в Україні.

З метою реалізації норм Стратегії біобезпеки та біологічного захисту при якісному перетворенні існуючої системи громадського здоров'я відбуваються удосконалення системи громадського здоров'я, розвиток епідеміологічного нагляду та системи біобезпеки, для цього розвивається мережа регіональних центрів контролю та профілактики хвороб і відбувається зміцнення координаційної ролі Центру громадського здоров'я МОЗ України як головної експертної установи у сфері громадського здоров'я.

Створення та розвиток Державного підприємства «Медичні закупівлі України» із закріпленням статусу закупівельної організації у сфері охорони здоров'я дозволило підвищити прозорість та ефективність закупівель лікарських засобів та медичних виробів для потреб системи охорони здоров'я за кошти державного бюджету. Наступним кроком стосовно розмежування

функцій формування та реалізації політики у сфері лікарських засобів стало розширення компетенції МОЗ України згідно з нормами Закону України «Про лікарські засоби» від 28.07.2022 р. № 2469 як центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері контролю якості, безпеки та ефективності лікарських засобів, тобто визначено як «...орган державного контролю, покладається фактичне виконання цих актів та контроль за їх реалізацією...».

Окремим важливим напрямком є цифровізація процесів в сфері охорони здоров'я, що не лише спрощує ведення медичної практики та покращує доступ населення до послуг, а також формує якісно новий перелік даних, що є критично важливим для прогнозування, планування, моніторингу якості надання медичної допомоги, відстеження системних прогалин у її наданні та прийняття виважених та ефективних управлінських рішень.

Починаючи з 2020 р. національна система охорони здоров'я, реагуючи на пандемію COVID-19, перебувала в надзвичайно складній управлінській ситуації, що вимагала швидких консолідованих зусиль. Цей стан дозволив виявити певні проблеми, які потребували негайного усунення задля підвищення рівня готовності до майбутніх загроз та створення стійкої системи реагування на нові безпекові загрози і виклики.

Одним з напрямів триваючої медичної реформи наразі є створення єдиного медичного простору, який має стати консолідованим функціональним поєднанням спроможностей закладів охорони здоров'я незалежно від форми власності і відомчого підпорядкування з метою підвищення доступності та якості медичної допомоги. Саме тому надзвичайно важливо попередньо визначитися із засадами нормативного регулювання єдиного медичного простору та сформулювати адміністративно-правові принципи створення, а також засади його публічного управління.

Міжнародна здоровоохоронна практика наголошує на значимості здоров'я для людини. Зокрема у Статуті ВООЗ [13] визначено принцип, згідно з яким володіння найвищим рівнем здоров'я є одним з основних прав кожної людини. Тобто наголошується на тому, що доступність найвищих можливих стандартів здоров'я є невід'ємним правом кожної людини, незалежно від раси, віросповідання, політичних переконань, матеріального або соціального статусу в суспільстві. У ст. 35 «Охорона здоров'я» Європейської хартії основних прав людини [14] зазначається, що кожна людина має право на профілактичне лікування й медичне обслуговування на умовах, передбачених національним законодавством і практикою, відповідно належна увага має приділятися захисту здоров'я людини під час розробки та здійснення всіх політик дій Європейського Союзу.

Доступність медичної допомоги як базової ідеї, покладена в основу запровадження єдиного медичного простору, найбільш змістовно розкрита в Європейській хартії прав пацієнтів [15], де зазначено, що кожна особа має право на отримання доступної медичної допомоги, яка гарантовано надається кожному, без будь-якої дискримінації за матеріальним станом, місцем проживання, хворобою чи часом звертання по допомогу.

Наявність нерозв'язаних проблем, що були спровоковані пандемією COVID-19, та виклики в умовах триваючої російсько-української війни визначили нове коло завдань, не обмежених оперативним реагуванням і мінімізацією наслідків агресії.

Критичне навантаження на національну систему охорони здоров'я було спричинене, в тому числі, значними руйнуваннями об'єктів закладів охорони здоров'я, підвищенням попиту громадян на окремі види медичної допомоги та послуг, які не були пріоритетними раніше, руйнуванням цивільної інфраструктури, що впливає на доступ до послуг, можливість дотримання маршрутів пацієнта та розподіл ресурсів тощо.

Гострота проблеми зумовлена також суттєвою міграцією серед населення та медичних працівників, а також необхідністю впровадження ситуативних рішень, спрямованих на забезпечення універсального доступу до медичних послуг та захисту населення, що ускладнює збір та використання об'єктивних даних в умовах воєнного стану задля прийняття управлінських рішень.

Після відновлення незалежності наша країна пройшла декілька етапів адміністративної реформи, частиною яких стала адміністративно-територіальна реформа, що тривала протягом 2015–2020 рр. та полягала у делегуванні розширених повноважень органам місцевого самоврядування, тобто децентралізації і зміні адміністративно-територіального поділу України – утворенні територіальних громад. Наступним етапом перетворень стала реформа державного управління, що передбачала розбудову сучасної, цифрової та сервісно-орієнтованої держави із створенням дієвої системи публічного управління, спроможної розробляти і реалізовувати комплексну державну політику, орієнтовану на потреби громадян, забезпечення сталого розвитку та адекватне реагування на внутрішні і зовнішні загрози. Невід’ємною складовою цих процесів стала трансформація здравооохоронної сфери, заснована на моделі єдиного медичного простору як нового формату загальнодержавного медичного забезпечення. З урахуванням того, що здравооохоронна сфера є комплексом заходів правового, соціального, економічного, наукового, культурного, організаційного, освітнього, технічного, санітарно-гігієнічного характеру, маємо відзначити окремі складності стосовно приєднання до єдиного медичного простору окремих закладів Національної академії медичних наук України, в яких поєднується наукова і лікувальна робота, за програмами медичних гарантій, що фінансуються Національною службою здоров’я України.

Отже, процес створення єдиного медичного простору в Україні є складним, поступовим та багатоетапним, що можна пояснити неможливістю формування єдиного медичного простору із застосуванням адміністративно-командних методів.

Саме тому найбільш влучним, на нашу думку, є розуміння єдиного медичного простору, запропоноване О. Гріном, відповідно до якого серед елементів єдиного медичного простору виокремлюються забезпечення своєчасної і якісної медичної допомоги; гарантування належного рівня біобезпеки та забезпечення відповідального публічного управління системою охорони здоров’я [16, с. 94].

За результатами порівняльного аналізу чинного законодавства здравооохоронної сфери не виявлено тлумачення терміну «єдиний медичний простір». Так от, в Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров’я» [17] відсутнє визначення поняття права на медичну допомогу. Відповідно ст. 284 Цивільного кодексу України закріплює норму щодо права кожної фізичної особи на медичну допомогу незалежно від обставин та матеріального стану [18] та деталізує зміст цього права із включенням до переліку права вибору лікаря та методів лікування згідно з лікарськими рекомендаціями. Нормами цієї статті наголошується на обов’язковості згоди фізичної особи, яка «...усвідомлює значення своїх дій і може керувати ними, відмовитись від лікування...» [18].

Особливо чутливими ці проблеми стали в правових умовах воєнного стану. Відповідно до п. 11 ч. 1 ст. 9 Закону України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» закріплено право ВПО на отримання необхідної медичної допомоги в державних та комунальних закладах охорони здоров’я, але відсутнє визначення саме механізму реалізації цього права.

Згідно із ч. 4 п. 1 ст. 35 Закону України «Основи законодавства України про охорону здоров’я» [17] громадяни, які потребували медичної допомоги (пацієнти) «...мають право обирати лікаря, який надає первинну медичну допомогу, у порядку встановленому центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері охорони здоров’я...».

У правових умовах воєнного стану наказом МОЗ України від 17.03.2022 р. № 496 «Деякі питання надання первинної медичної допомоги в умовах воєнного стану» визначено, що надавачі первинної медичної допомоги, зокрема забезпечують: «...ведення обліку ВПО, які звертаються для отримання первинної медичної допомоги; надання первинної медичної допомоги та медичної допомоги пацієнтам у невідкладному стані з числа ВПО; проведення вакцинації відповідно до вимог календаря профілактичних щеплень...».

Отже, відповідно до наказу МОЗ України від 24.02.2022 р. № 374 та Тимчасових заходів у закладах охорони здоров’я з метою забезпечення їх готовності для надання медичної допомоги

постраждалим внаслідок військової агресії РФ проти України, затверджених цим наказом, закріплено надання невідкладної медичної допомоги у всіх випадках, що мають серйозний ризик для життя і здоров'я, але питання надання допомоги, що не визначається як невідкладна, потребує врегулювання по сьогоднішній день.

У поточних обставинах воєнного стану Національною службою здоров'я України у форматі надання первинної медичної допомоги було запроваджено принцип самоскереування незалежно від місця перебування особи та лікаря у дистанційному форматі за умов наявної технічної можливості. Тобто можливе звернення ВПО без укладання декларації до будь-якого сімейного лікаря за місцем перебування.

В умовах воєнного стану запроваджено порядок надання медичної допомоги військовослужбовцям України для належного лікування військовослужбовців шляхом внесення змін до ст. 11 Закону України «Про соціальний і правовий захист військовослужбовців та членів їх сімей», що набрав чинності 13.04.2022 р. Також передбачена можливість лікування військовослужбовців за межами України в умовах воєнного стану та безоплатна медико-психологічну реабілітація у профільних центрах з відшкодуванням вартості проїзду до них за рахунок держави.

Окремим напрямом створення єдиного медичного простору стало удосконалення організації надання медичної допомоги в умовах масової кількості постраждалих. Положеннями Стандарту екстреної медичної допомоги «Медичне сортування при масовому надходженні постраждалих на ранньому госпітальному етапі» від 24.02.2022 р. № 368 регламентоване питання медичного сортування, що є надзвичайно складним в етичному та медичному плані, оскільки визначає черговість і пріоритет надання медичної допомоги пораненим і постраждалим з урахуванням важкості їх стану здоров'я. Так як за умов масового поступлення поранених і постраждалих саме медичне сортування є базовим принципом медицини катастроф, заснованим на необхідності надання медичної допомоги в максимально короткі терміни максимально можливій кількості постраждалих, за умов наявності обмежених ресурсів.

На думку дослідників М. Максимович та Н. Литвин [19, с. 332] «...система охорони здоров'я проявила свою гнучкість та забезпечила доступ до медицини внутрішньо переміщеним особам без обмежень щодо підписання декларацій із сімейним лікарем. Також був забезпечений принцип безоплатності, шляхом прийняття відповідних змін до законодавства...». Також автори наголошують на нагальній потребі розвитку комплексної системи психологічної допомоги, орієнтованої на надання такої допомоги цивільному населенню і військовослужбовцям.

За поточного стану справ, на нашу думку, для розбудови єдиного медичного простору мають враховуватися економічні фактори, що базуються на поєднанні економічної зацікавленості закладів охорони здоров'я різних форм власності та відомчого підпорядкування у наданні медичної допомоги в межах єдиного медичного простору, з одного боку, та з іншого – зацікавленості громадян України в отриманні ними належної медичної допомоги безпосередньо за місцем перебування.

Узагальнюючи вище викладене, можемо зазначити, що на шляху до європейської інтеграції маємо визначитися з двома питаннями. По-перше, гарантії держави щодо надання медичної допомоги мають бути надані таким особам: громадянам України, іноземцям та особам без громадянства, які перебувають в Україні (певною мірою, незалежно від законності підстав такого перебування). Однак щодо гарантій фінансування надання медичної допомоги в законодавстві містяться певні застереження [20], тобто «...іноземцям та особам без громадянства, які тимчасово перебувають на території України, у межах програми медичних гарантій держава забезпечує оплату необхідних медичних послуг та лікарських засобів, пов'язаних з наданням екстреної медичної допомоги. Такі особи зобов'язані компенсувати державі повну вартість наданих медичних послуг та лікарських засобів у порядку, встановленому кабінетом Міністрів України, якщо інше не передбачено міжнародними договорами чи законами України...». Медичні послуги та лікарські засоби, пов'язані з наданням інших видів медичної допомоги, оплачуються іноземцями та особами

без громадянства, які тимчасово перебувають на території України, за рахунок власних коштів, коштів добровільного медичного страхування чи інших джерел, не заборонених законодавством. Іноземці та особи без громадянства, які постійно проживають в Україні, в реалізації права на отримання медичних послуг є максимально рівними в правах з громадянами України. По-друге, держава має створити такий механізм надання медичних послуг, який би не допускав дискримінації за низкою ознак, насамперед, за матеріальним станом. Програми медичних гарантій дозволяють фінансувати громадянам, іноземцям, особам без громадянства, які постійно проживають на території України, та особам, яких визнано біженцями або особами, які потребують додаткового захисту, за рахунок коштів державного бюджету України необхідних їм медичних послуг та лікарських засобів, пов'язаних з наданням гарантованого законодавством обсягу медичної допомоги.

Наголошуємо на тому, що за поточних умов реформування національної системи охорони здоров'я – нестачі ресурсів та їх нераціонального використання, розбудова та ефективне функціонування єдиного медичного простору України можливе за наступних умов:

- реформи системи надання медичної допомоги;
- створення системи сучасного інформаційного забезпечення охорони здоров'я – єдиного інформаційного медичного простору;
- вироблення та запровадження дієвих механізмів забезпечення контролю якості медичної допомоги;
- узгодження планів органів управління цивільною та відомчою медициною при їх участі у спільних програмах з питань медичного реагування в умовах надзвичайних ситуацій та воєнного стану;
- впровадження форм єдиної медичної звітності для всіх медичних установ різних форм власності та відомчого підпорядкування;
- розв'язання проблеми взаєморозрахунків між МОЗ України та закладами охорони сектору безпеки і оборони за надання медичних послуг.

Зазначимо, що принципи єдиного медичного простору України не повинні суперечити більш об'ємному явищу, у парадигмі якого знаходиться єдиний медичний простір як-то публічне управління сферою охорони здоров'я як організаційно-правового феномену, завдячуючи якому держава та решта публічно-правових інституцій можуть впливати на суспільні відносини у цій сфері та здійснювати управлінський вплив на їх вдосконалення.

Іншими словами, єдиний медичний простір та його побудова – це один із елементів публічного управління сферою охорони здоров'я громадян, базові засади якого сформульовані у ст. 49 Конституції України [1], а ключові механізми сформульовані у нормах адміністративного права та процесу.

Отже, систему публічного управління у сфері охорони здоров'я при створенні єдиного медичного простору України будемо розглядати як структурне поняття, подібне до цивільного або фінансового права за функціональним принципом виділення, оскільки ця система є об'єднавчою правовою нормою, що регламентує діяльність, метою якої є збереження, відновлення життя і здоров'я населення.

Тому до особливостей системи публічного управління у сфері охорони здоров'я в умовах створення єдиного медичного простору України можемо віднести:

- регулювання сукупності суспільних відносин, що мають сферою своїх інтересів діяльність інституцій соціального характеру, та передбачають забезпечення особи засобами різного характеру, достатніми для належного догляду за собою;
- необхідність формулювання правил провадження лікувальної діяльності;
- систему медичного права охорони без диференціації отримувачів медичних послуг;
- визначення для системи медичного права громадянина одночасно суб'єктом та об'єктом права.

Вищевикладене власне й зумовлює розбудову єдиного медичного простору України як нової парадигми трансформації системи охорони здоров'я, що дає можливість виокремити основні юридичні чинники правового забезпечення означених процесів:

- захисту конституційних прав на охорону здоров'я та медичну допомогу;
- систематизації законодавства у сфері охорони здоров'я;
- імплементації й дотримання міжнародних правових норм у сфері охорони здоров'я;
- єдиного медичного простору як ключового стандарту функціонування системи надання медичних послуг;
- прозорого і належного публічного управління системою охорони здоров'я та участі інститутів громадянського суспільства в управлінських процесах;
- рівноправності доступу й диверсифікації фінансування;
- належної якості медичної допомоги та медичних послуг;
- належної якості та доступності лікарських засобів, вакцин та виробів медичного призначення;
- залученості медичних працівників до формування стандартів медичної професії та контролю за їх дотриманням;
- належного рівня біобезпеки як складової системи національної безпеки.

Відповідно ознаками єдиного медичного простору, що містять адміністративно-правовий сенс, можемо визначити:

- функціональну об'єднаність та взаємодію сил і засобів закладів охорони здоров'я;
- захист прав отримувачів і надавачів медичних послуг;
- поєднання конкуренції та запобігання дублюванню при наданні певних видів медичних послуг;
- наявність єдиної інформаційно-телекомунікаційної мережі із забезпеченням захисту персональних даних пацієнтів і медичних працівників з одночасним доступом до неї всіх закладів охорони здоров'я, що взаємодіють у форматі єдиного медичного простору;
- забезпечення рівного доступу до ресурсів, що витрачаються на надання медичної допомоги.

Отже, під єдиним медичним простором пропонуємо розуміти такий механізм надання медичних послуг, за якого забезпечується доступність цих послуг, належна їх якість, розумні строки надання послуг шляхом оптимізації розташування надавачів медичних послуг, можливість пацієнта обирати на власний розсуд лікаря та заклад охорони здоров'я, а також достатнє фінансування надання медичних послуг. Окреслений нормативно-організаційний механізм є складною системою, що утворена із суб'єктів надання медичних послуг різних форм власності, суб'єктів влади, які адмініструють процеси взаємодії між надавачами медичних послуг і пацієнтами, забезпечують контрольно-наглядову функцію у сфері охорони здоров'я з метою забезпечення належної якості медичних послуг і адекватної реакції на відхилення від затверджених стандартів. Підставами ефективного функціонування визначеного механізму є законодавче закріплення прав, обов'язків і повноважень зазначених осіб, належна реалізація та виконання яких забезпечують ефективне відновлення й підтримання здоров'я пацієнта.

Висновки. Маємо визначити, що єдиний медичний простір та його побудова є складовою системи публічного управління у сфері охорони здоров'я, базові засади якого сформульовані у ст. 49 Конституції України, а відповідно основні механізми визначаються нормами адміністративного права та процесу з констатацією знаходження принципів створення єдиного медичного простору в парадигмі розвитку публічного управління у сфері охорони здоров'я.

Відповідно можемо визначити основні напрями публічного адміністрування створення й функціонування єдиного медичного простору в Україні, що сприятимуть забезпеченню в реалізації права людини на здоров'я, а саме: політичне лідерство та розроблення стратегій у здоров'яохоронній сфері; вироблення генерального плану функціонування закладів охорони здоров'я та координація їх діяльності; впровадження єдиних стандартів надання медичних послуг;

ліцензування медичної діяльності; контроль розроблення та впровадження національних програм фінансування сфери надання медичних послуг; контроль і нагляд за усіма видами діяльності, що пов'язані з охороною здоров'я, включаючи закупівлю послуг; забезпечення прозорості та захисту інформації у сфері охорони здоров'я. Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у дослідженні механізмів цифрової взаємодії між усіма суб'єктами здоров'яохоронної сфери, що входять до єдиного медичного простору України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. Верховна Рада України: веб-сайт. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 25.07.2025).
2. Нижник Н.Р., Ситник Г.П., Білоус В.Т. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку): навч. посіб. за заг. ред. П.В. Мельника та Н.Р. Нижник. Ірпін, 2000. 304 с.
3. Майданик Р. Єдиний медичний простір як ключовий стандарт прав людини і юридичний виклик у сфері охорони здоров'я України. *Медичне право*. 2013. № 1 (11). С. 33–42.
4. Кошова С.П., Михальчук В.М., Радиш Я.Ф. Єдиний медичний простір України – нова парадигма розвитку національної системи охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 9. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=2203> (дата звернення: 25.07.2025).
5. Сіделковський О.Л. Адміністративно-правовий вимір формування єдиного медичного простору в Україні. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія»*. 2019. Т. 24. С. 96–103.
6. Сіделковський О.Л. Єдиний медичний простір України: історико-правові аспекти дослідження. Правові проблеми сучасної трансформації охорони здоров'я: збірник матеріалів науково-практичного круглого столу (м. Запоріжжя, 23 травня 2019 р.) / за заг. ред. Ю.М. Колесника. Запоріжжя: ЗДМУ, 2019. 148 с.
7. Медичне право: підручник / за заг. ред. д-ра юрид. наук, проф. С.Б. Булеци; д-ра юрид. наук, доц. М.В. Менджул. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2021. 720 с.
8. Shared Vision, Common Action: a Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy. URL: https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/eugs_review_web_0.pdf (дата звернення: 25.07.2025).
9. Охорона праці. Терміни та визначення основних понять. ДСТУ 2293:2014. Чинний від 2015-05-01. Київ: Держспоживстандарт України, 2015. 18 с. (Національний стандарт України).
10. Korzeniowski L.F. *Securitologia – naukowe badania problematyki bezpieczeństwa człowieka i organizacji społecznych. Securitologia*. 2012. №2 (16). С. 11–46. ISSN 1898-4509.
11. Федорова А.М. Компаративний аналіз дефініції «безпека». *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 144–148.
12. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2017 № 1023-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-p> (дата звернення: 25.07.2025).
13. Статут Всесвітньої організації охорони здоров'я, прийнятий 22.07.1946 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_599 (дата звернення: 25.07.2025).
14. The Charter of Fundamental Rights of the European Union. URL: https://www.europarl.europa.eu/charter/default_en.html (дата звернення: 25.07.2025).
15. European charter of patients' rights. URL: https://ec.europa.eu/health/ph_overview/co_operation/mobility/docs/health_services_co108_en.pdf (дата звернення: 25.07.2025).
16. Грін О.О. Загальне медичне право: навчальний посібник: альбом схем. Ужгород: Вид-во «ФОП Сабов А.М.», 2017. 208 с.
17. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19.11.1992 №2801-XII. Верховна рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 05.02.2025).
18. Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (дата звернення: 25.07.2025).
19. Максимович М.І., Литвин Н.А. Актуальні проблеми доступу до медицини під час воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. електр. наук. фах. вид. 2022. №9. С. 330–332.
20. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення: 25.07.2025).

REFERENCES

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (1996). Konstytutsiya Ukrayiny vid 28.06.1996 №254k/96-VR [Constitution of Ukraine]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
2. Nyzhnyk, N.R., Sytnyk, H.P. & Bilous, V.T. (2000). *Natsionalna bezpeka Ukrainy (metodolohichni aspekty, stan i tendentsii rozvytku)* [National security of Ukraine (methodological aspects, development status and trends)]. Irpin [in Ukrainian].
3. Maidanyk, R. Yedynyi medychnyi prostir yak kliuchovyi standart prav liudyny i yurydychnyi vyklyk u sferi okhorony zdorovia

- Ukraine] [Unified medical space as a key standard of human rights and a legal challenge in the sphere of health care of Ukraine]. *Medychne pravo – Medical law*, 1 (11), 33–42 [in Ukrainian].
4. Koshova, S.P., Mykhalchuk, V.M. & Radysh, Ya.F. (2021). Yedynyi medychnyi prostir Ukrainy – nova paradyhma rozvytku natsionalnoi systemy okhorony zdorovia [The Unified Medical Space of Ukraine is a new paradigm for the development of the national healthcare system]. *Public Administration: Improvement and Development*, 9. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2203>. DOI: 10.32702/2307-2156-2021.9.30 [in Ukrainian].
 5. Sidelkovskiy, O.L. (2019). Administrativno-pravoviy vymir formuvannya yedynoho medychnoho prostoru v Ukraini [Administrative and legal dimensions of the formation of a single medical space in Ukraine]. *Naukovi pratsi Natsional'noho universytetu «Odes'ka yurydychna akademiya» – Scientific works of the National University “Odesa Law Academy”*, 24, 96–103 [in Ukrainian].
 6. Sidelkovskiy, O.L. (2019). Yedynyy medychnyy prostir Ukrayiny: istoryko-pravovi aspekty doslidzhennya [Unified Medical Space of Ukraine: Historical and Legal Aspects of the Study]. *Pravovi problemy suchasnoyi transformatsiyi okhorony zdorov'ya: zbirnyk materialiv naukovo-praktychnoho kruhloho stolu [Conference Proceedings of the scientific and practical work shop]*. National Medical University, Zaporizhzhia, Ukraine, 37–51 [in Ukrainian].
 7. *Medychne pravo [Medical law]* (2021). Uzhhorod: TOV “RIK-U”, Ukraine.
 8. Shared Vision, Common Action: a Stronger Europe. (n.d.). A Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy. www.eeas.europa.eu. Retrieved from https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/eugs_review_web_0.pdf [in English].
 9. Occupational safety. Terms and definitions of basic concepts. (2015). DSTU ISO 2293:2014 from 2 December 2015. Kyiv: Derzhstandart Ukraine [in Ukrainian].
 10. Korzeniowski, L.F. (2012). Securitologia – naukowe badania problematyki bezpieczeństwa człowieka i organizacji społecznych. *Securitologia*, №2 (16), 11-46. ISSN 1898-4509 [in Polish].
 11. Fedorova, A.M. (2018). Komparatyvnyi analiz definititsii “bezpeka” [Comparative analysis of the definition of “safety”]. *Investments: practice and experience*, 11, 144-148 [in Ukrainian].
 12. Pro skhvalennya Stratehii rozvytku orhaniv systemy Ministerstva vnutrishnikh sprav na period do 2020 roku: rozporядzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 15.11.2017 №1023-r [On the approval of the Strategy for the Development of System Bodies of the Ministry of Internal Affairs for the period until 2020: The Cabinet of Ministers of Ukraine from November 15, 2017 №1023-r]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-p> [in Ukrainian].
 13. Statut Vsesvitnoyi orhanizatsiyi okhorony zdorov'ya [Statute of the World Health Organization: The Verkhovna Rada of Ukraine]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17> (Accessed 25 July 2025). [in Ukrainian].
 14. The Charter of Fundamental Rights of the European Union. www.europarl.europa.eu. Retrieved from https://www.europarl.europa.eu/charter/default_en.html [in English].
 15. European charter of patients' rights. ec.europa.eu. Retrieved from https://ec.europa.eu/health/ph_overview/co_operation/mobility/docs/health_services_co108_en.pdf [in English].
 16. Hrin, O.O. (2017). *Zahalne medychne pravo [General medical law]*. Uzhhorod [in Ukrainian].
 17. Osnovy zakonodavstva Ukrayiny pro okhoronu zdorov'ya: Zakon Ukrayiny vid 19.11.1992 №2801-XII [Fundamentals of Ukrainian legislation on healthcare: The Law of Ukraine from November 19, 1992]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> [in Ukrainian].
 18. Tsyvil'nyy kodeks Ukrayiny: Zakon Ukrayiny vid 16.01.2003 № 435-IV [Civil Code of Ukraine: The Law of Ukraine from January 16, 2003]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [in Ukrainian].
 19. Maksymovych, M.I., & Lytvyn, N.A. (2022). Aktualni problemy dostupu do medytsyny pid chas voiennoho stanu [Current problems of access to medicine during martial law]. *Yurydychnyy naukovyy elektronnyy zhurnal. elektr. nauk. fakh. vyd. – Legal scientific electronic journal*, 9, 330–332. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2022-9/80> [in Ukrainian].
 20. Pro derzhavni finansovi harantiyi medychnoho obsluhovuvannya naselennya: Zakon Ukrayiny vid 19.10.2017 № 2168-VIII [On state financial guarantees for medical care for the population: The Law of Ukraine from October 19, 2017]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> [in Ukrainian].

Подано до редакції 25.07.25 р.
Прийнято до друку 27.08.25 р.

УДК: 35.072.2:351.74:32.019.5

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-37-47>

Казаків Геннадій, докторант кафедри публічного управління і проектного менеджменту ДЗВО «Університет менеджменту освіти»

Kazakov Hennadii, doctoral student of the Department of Public Administration and Project Management of the State Educational Service «University of Educational Management»

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

ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ЩОДО РЕГУЛЮВАННЯ ОБІГУ МУЗИЧНОЇ ТА ЛІТЕРАТУРНОЇ ПРОДУКЦІЇ В КОНТЕКСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

STATE POLICY ON REGULATION OF THE CIRCULATION OF MUSIC AND LITERARY PRODUCTS IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY

Анотація. У дослідженні розглянуто різні аспекти державної політики щодо контролю та регулювання обігу музичної та літературної продукції з огляду на їх потенціал впливу на національну безпеку. Зокрема, увага приділена заходам, які вжито з боку уряду з 2014 р. і донині. В цілому, автором відзначено, що уряд здійснює кроки для забезпечення публічного простору від російського наративу. Водночас наголошується, що наявне законодавство має певні недоліки та залишає можливості для подальшого розповсюдження російського продукту в нашій державі.

Відзначається, що тривалий час в Україні спостерігалось засилля російськомовного музичного контенту та створення почуття меншовартості серед українських виконавців. Автор вказує, що після 2014 р., більшість російських виконавців підтримало анексію АР Крим та частини території Донбасу, що обумовило потребу у зменшенні продукції держави-агресора в українському публічному просторі. Проаналізовано закон про квоти на україномовний контент у медіа, який допоміг частково обмежити вплив російської музики. Проте у статті наголошується, що квоти не привели до суттєвих змін на ринку, але стали важливим прецедентом у боротьбі за національну безпеку. Відзначається, що після повномасштабного вторгнення прийняті нормативно-правові акти, які закріпили заборону на публічне виконання музичних творів, що створені виконавцями, які є або були громадянами держави-агресора, що є суттєвим кроком у боротьбі проти російської культурної експансії. Вказано, що незважаючи на загальне позитивне сприйняття закону, в ньому залишаються деякі лазівки, які можуть бути використані для обходу його положень. Проаналізована аналогічна політика уряду і щодо російськомовної літературної продукції, відповідно до яких наразі здійснені заборони до офіційного продажу, але уряд не контролює питання приватних продажів, ввезення приватних багажів з країн ЄС, що призводить до поширення російських книжок, а як результат і фейкової інформації держави-агресора про війну.

Автор констатує, що законодавчі заходи, здійснені Україною, спрямовані на зменшення впливу російської культурної продукції та зміцнення національної безпеки, проте для ефективного захисту культурного простору України від російського інформаційного впливу необхідне подальше вдосконалення механізмів реалізації та контролю законів.

Ключові слова: національна безпека, інформаційна війна, державна політика, музичні квоти, реєстр літературної продукції, музичний продукт, літературна продукція.

The study examines various aspects of state policy regarding the control and regulation of musical and literary productions in view of their potential impact on national security. In particular, attention is paid to the measures taken by the government from 2014 to the present. In general, the author noted that the government is taking steps to secure the public space from the Russian narrative. At the same time, it is

emphasized that the existing legislation has certain shortcomings and creates loopholes for the further distribution of Russian products in our country.

It is noted that for a long time in Ukraine, there was a distribution of Russian-language musical content and the creation of a feeling of inferiority among Ukrainian performers. The author points out that after 2014, the majority of Russian performers supported the annexation of Crimea and part of the territory of Donbas, which led to the need to reduce the output of the aggressor state in the Ukrainian public space. The law on quotas for Ukrainian-language content in the media, which helped to partially limit the influence of Russian music, was analyzed. However, the article emphasizes that the quotas did not lead to significant changes in the market but became an important precedent in the struggle for national security. It is noted that after the full-scale invasion, regulations were adopted that established a ban on the public performance of musical works created by performers who are or were citizens of the aggressor state, which is a significant step in the fight against Russian cultural expansion. It is indicated that despite the general positive perception of the law, some loopholes remain in it, which can be used to circumvent its provisions. The relevant policy of the government regarding Russian-language literary products has been analyzed, according to which bans on official sales are currently implemented, but the government does not control the issue of private sales, the import of private luggage from EU countries, which leads to the possible spread of fake information about the war of the aggressor state.

The author comes to the conclusion that the legislative measures adopted by Ukraine are aimed at reducing the influence of Russian cultural products and strengthening national security, however, in order to effectively protect the national security of Ukraine from Russian informational influence, further improvement of the mechanisms of control and implementation of laws is necessary.

Keywords: national security, information warfare, state policy, music quotas, register of literary productions, musical product, literary production

Постановка проблеми. Національна безпека включає в себе не лише збройне протистояння наявній загрозі, але й боротьбу з інформаційними впливами держави-агресора, що в своїй сукупності в умовах сучасності набуває форми гібридної війни. В такому випадку, політика щодо національної безпеки включає і сферу культури, зокрема такі індустрії, як музична та літературна. Загроза національній безпеці полягає не тільки в тому, що слухаючи російську музику, читаючи літературу російською мовою, особа толерує агресору. Відбувається також фінансова підтримка агресора, адже навіть відтворюючи музику через іноземні стрімінг-платформи або купуючи книги закордоном, податок сплачується в бюджет рф, з якого потім частина коштів спрямовується на армію, тим самим відбувається підтримка війни.

Варто наголосити, що російський продукт в культурному просторі впливає і на свідомість населення, особливо молоді. Прочитані постулати про «велич росії» чи прослуховування строк, у яких йде мова про «братні народи» чи щось подібне, формує у споживача схожі думки, що разом з іншою дезінформацією, яка просувається для прикладу через телеграм-канали, призводить до нерозуміння антиурядових виступів з боку більшості, вимог до мирних переговорів, закінчення війни тощо. Тому з боку держави мусять вживатися заходи, які б обмежували розповсюдження, а як результат і споживання відповідної «культурної» продукції держави-агресора.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окреслена у меті проблема є малодослідженою в реаліях сьогодення. Дослідники питань національної безпеки більше акцентують на політиці у військовій сфері або захисті об'єктів критичної інфраструктури, тоді як сфера музики чи літератури не вважається ними як така, що несе суттєву загрозу. Хоча в реаліях гібридних війн ми не погоджуємося з таким твердженням. Деякі аспекти розповсюдження літератури держави-агресора як ризику національній безпеці розкрито у роботах О. Власюка [3] та Г. Горбенко [2]. Про небезпеку розповсюдження музичної продукції виконавців держави-агресора пише О. Кузьменко [9]. Вплив мовного питання на національну безпеку окреслено в роботі М. Мозер [11].

Мета статті – проаналізувати заходи щодо протидії розповсюдження музичної та літературної продукції держави-агресора, які були здійснені з боку уряду від початку війни у 2014 р. і до сьогодні.

Виклад основного матеріалу. Сфера музичної індустрії залишається не визначеною на законодавчому рівні, у результаті чого вона тривалий час не розглядалася з точки зору національної безпеки. За перші два десятиліття незалежності, в Україні склалася традиція, коли місцевий музичний ринок вважався периферійним, а основні досягнення можна було здобути лише в Москві. Практична відсутність національних музичних премій, ротацій на телебаченні та державної підтримки лише підсилювали те, що більшість артистів випускали продукцію російською мовою, з метою подальшого просування в інших пострадянських державах. Крім того, місцевими медіа масово популяризувалися російські виконавці.

Спроби деяких представників національної музичної індустрії збільшити попит на україномовний контент (зокрема такі як «Територія А» або зростання частки українських пісень в ротації музичний каналів та радіо у 2004–2007 рр., після перемоги України на Євробаченні) були не тривалими, не набували масовості та призвели до того, що аж до 2022 р. україномовна музика залишалася андеграундом.

Початок війни з росією у 2014 р. підняв питання щодо розповсюдження російської продукції у медіа просторі як таку, що становить загрозу національній безпеці України, адже наратив, який несли деякі російські пісні та виконавці пропагував ідею зверхності росії над Україною, підтримку анексії Криму та частини Донбасу. Як результат, деяким російським виконавцям було заборонено відвідувати Україну, суттєво скоротилася частка співаків-росіян на радіо та телебаченні. Проте, популярні російські співаки продовжували давати концерти в Україні, збираючи в рази більшу аудиторію.

Певним зрушенням у боротьбі з контентом країни-агресора стало прийняття закону «Про внесення змін до Закону України «Про телебачення і радіомовлення»» [18], яким було уведено для радіо та телебачення квоти на україномовний контент. Наразі закон втратив чинність, адже в умовах повномасштабної війни не може йти мова про жодні квоти. Продукція країни-агресора та створена мовою країни-агресора є забороненою в публічному просторі, адже лише сприяє просуванню наративу «ми – єдиний народ» та фінансовій підтримці ворога за рахунок сплати податків. Проте, цей закон став яскравим прецедентом протидії ворогу та посилення національної безпеки України в протистоянні з гібридною війною, яку вела на той час росія.

Варто вказати, що хоча квоти в теорії передбачають певні обмеження, фактично законом було вказано на мінімальній частці україномовного контенту в ротації за добу. Для прикладу, до прийняття закону, за даними незалежного дослідження, частка пісень українською мовою у прайм-таймі провідних українських радіостанцій становила мізерні 5%. Понад 40% займала російська пісня, решту – пісні англійською та іншими мовами світу [6].

Основні зміни, внесені в законодавство, передбачили наступні нововведення:

- у проміжках з 7 по 14 годину та з 15 до 24 години частка пісень українською мовою в ефірі радіостанцій має становити 35%. Ця квота запроваджувалася поступово протягом трьох років: у перший рік після набуття чинності закону цей обсяг становив 25%, у другий рік – 30%, у третій рік – 35%;
- для радіостанцій, де згідно з ліцензіями 60% продукту звучить мовами ЄС, встановлено квоту на пісні українською мовою у розмірі 25%. Це положення спрямоване на вузькоформатні радіостанції, які мають труднощі з підбором відповідних творів українською мовою;
- 60-відсотковий добовий обсяг було встановлено на ведення передач державною мовою, включаючи новино-аналітичні блоки та розважальні передачі. Ця квота також вводилася поступово: у перший рік такий обсяг мав становити 50%, у другий – 55%, у третій – 60% [26; 13].

Не можемо сказати, що закон був досконалим, адже залишав представникам медіа простір до маневру. По-перше, він визначав українською будь-яку пісню, в якій хоча б 50 % тексту виконано державною мовою. По-друге, квоти стосувалися лише пісень, якими визнано було будь-який музичний твір, який містить хоча б одне слово. В такому випадку радіо та телебачення мали б свободу визначати загальну кількість пісень в ефірі, та тривалість ефірного часу виділеного на інструментальні музичні твори, новини та інші програми розмовного жанру [25; 7]. Для прикладу, на 30 пісень (що приблизно складає 100 хвилин), які звучали на радіо, лише 10 з них мали б бути державною мовою.

Використовуючи методи гібридної війни, російська сторона намагалася повністю дискредитувати закон. Так, його противники виходили з того, що «якісної української музики нема, радіостанції будуть змушені крутити ті самі пісні і взагалі збанкрутують і позакриваються» [7].

Водночас, закон хоча і був спрямований на зміцнення національної безпеки і протистояння з росією, проте не вплинув суттєво на контент, який транслювався, адже український контент вміщувався переважно у непопулярні години.

Реалізація та дотримання закону було покладено на Національну раду з питань телебачення і радіомовлення, яка мусила здійснювати моніторинг щодо дотримання всіх квот.

24 лютого 2022 р. призвело до кардинальних змін та змусило переглянути політику щодо російської музики в державі. Хоча вищевказаний закон діяв до 31 березня 2023 р., проте вже в перші дні війни український публічний простір був повністю закритий для російськомовної музичної продукції (у тому числі й виготовленої в Україні). Проте наголосимо, це стосується лише українських теле та радіокампаній, українських підприємств тощо. Вплинути на світових гравців, таких як Apple Music, Spotify, YouTube доволі проблематично та через них у приватному порядку в Україні продовжують слухати російськомовну музику, а деякі співаки випускати пісні мовою агресора. Зокрема, відповідно до статистики прослуховування на офіційних платформах російської музики в Україні принесли понад 80 млн доларів у 2023 р. та приблизно стільки ж у 2024 р. [8; 4]. Це свідчить, що незважаючи на перебування у стані війни проти країни, яка щодня вбиває українців, руйнує інфраструктуру, в Україні все одно продовжують підтримувати російський контент, спонсоруючи війну (адже близько 5 млн доларів з цих коштів потрапляють до російського бюджету, а це від 5 до 10 тисяч дронів), надаючи державі-агресору змогу провадити наратив про «єдиний народ», «звільнення» тощо.

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки національного музичного продукту та обмеження публічного використання музичного продукту держави-агресора» від 19 червня 2022 р. проголошує заборону «на території України публічного виконання, публічного показу, публічної демонстрації, публічного сповіщення (доведення до загального відома, в тому числі через будь-які засоби зв'язку таким чином, що будь-яка особа може отримати до них доступ з будь-якого місця і в будь-який час за її власним вибором) фонограм, відеограм та музичних кліпів, які: містять зафіксоване виконання музичного недраматичного твору з текстом, здійснене співаком (співачкою), який є або був у будь-який період після 1991 р. громадянином держави, визнаної Верховною Радою України державою-агресором» [17]. Ці зміни є суттєвим кроком у протистоянні російськомовному продукту, адже зважаючи на те, що одиниці російських співаків публічно підтримали Україну, дія закону розповсюджується на всі продукти держави-агресора та його явних союзників.

В Пояснювальній записці до законопроєкту мовиться: «Музичний продукт держави-агресора може впливати на сепаратистські настрої населення створюючи ілюзію привабливості російської ідентичності, наявності спільних інтересів, відмінних від інтересів решти населення України, породжуючи ціннісно-ідентичні суперечності. Такі продукти часто по своїй суті були інформаційними спецопераціями, спрямованими на послаблення нашої держави» [14].

Додатково, законом заборонена будь-яка гастрольна діяльність територією України тих виконавців, «які є громадянами держави, визнаної Верховною Радою України державою-агресором,

крім учасників, які включені до Переліку музичних виконавців (співаків) держави-агресора, які засуджують агресію проти України» [17].

У контексті національної безпеки закон має певні недоліки, що створюють можливості для уникнення його положень. До таких лазівок відносяться:

- дозволи на трансляцію російськомовної музики в межах іноземних фільмів;
- трансляція іноземних програм, виготовлених до 20 лютого 2014 р.;
- виконання творів тими виконавцями, які на момент агресії були громадянами України та зареєстрували свої твори в межах рідної держави;
- дозволи на трансляцію фонограм, відеограм та музичних кліпів, що містять виконання артистів, включених до Переліку музичних виконавців держави-агресора, які засуджують агресію проти України [1].

Слід вказати, що законодавчо заборона виконання пісень російською мовою у публічному просторі стосується саме творів російських виконавців. Тому деякі артисти, як маловідомі, так і національного рівня, продовжують часом на концертах виконувати свої треки мовою держави-агресора, адже юридично це не заборонено. Незважаючи на розголос цих випадків у ЗМІ, держава не здійснює ніяких суттєвих кроків, хоча ці випадки демонструють негласну підтримку ідей агресора і нівелюють тезу «мова має значення» у свідомості багатьох. Яскравим прикладом є виступ Верки Сердючки в Ососог улітку 2025 р., де були виконані старі хіти виконавця російською мовою. Уряд визнав артиста таким, що не порушив законодавство. Єдиним покаранням стало накладання місцевою адміністрацією адміністративного стягнення у розмірі 425 грн на директора Ososog Residence за порушення мовного законодавства під час концерту. Врахуємо, що мінімальна вартість квитка становила 800 грн, можемо констатувати неефективність управління музичною індустрією як засобу національної безпеки.

На даному етапі ми спостерігаємо, що війна на культурному фронті поки що програється і в цьому питанні, хоча юридично в Україні зроблено здебільшого все правильно, але механізми контролю не розроблені. Питання мови в музиці не вважається пріоритетом у забезпеченні національної безпеки, хоча якщо брати статистику, то кожен українець в середньому витрачає 105 хвилин на добу на прослуховування музики, яка хоч і є часто фоном, проте все одно засідає в голову, меседжі які несуть творці треків стають меседжами слухачів [12].

Не меншу небезпеку національній безпеці України несе літературна продукція мовою агресора, особливо та, яка видана в росії чи на замовлення російської сторони. Небезпеку може нести і перекладна література, адже перекладач може свідомо замінити негативного героя росіянина на українця (часто вживаючи вираз «хохли») або ж просто спотворити думку, виставивши російську державу правою або ж Україну як ворога. Така діяльність починалася ще з розпаду СРСР, але з 2014 р. посилюється в рази.

Також слід наголосити, що до подій 2014 р. продукція російських видавців складала за різними даними 60-70 % від усієї книжкової продукції в Україні. Місцеві видавництва видавали небагато, коштували такі книги набагато дорожче. До того ж, часто видавалися книжки також російською мовою. Українською ж публікувалися здебільшого підручники для школи, певні довідники тощо.

Після 2014 р. відбулося усвідомлення тієї небезпеки, яку несе нашій державі російська книга та прийнято низку заходів задля убезпечення громадян від її впливу. Так, у 2015 р. ВРУ було заборонено ввозити і розповсюджувати Україною 38 книг задля «захисту українських громадян від використання методів інформаційної війни та дезінформації проти поширення ідеології ненависті, фашизму, ксенофобії та сепаратизму» [10, с. 97]. Це були переважно книжки відомих російських націоналістів, які возвеличували росію над іншими слов'янськими народами.

30 грудня 2016 р. указом Президента України вступив в силу закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо обмеження доступу на український ринок іноземної друкованої продукції антиукраїнського змісту», який наразі не чинний та замінений іншим законом, про що піде мова нижче. Відповідно до нормативно-правового акту «видавнича продукція, що має походження

або виготовлена та/або ввозиться з території держави-агресора, тимчасово окупованої території України, може бути ввезена на митну територію України та розповсюджена на її території, за умов наявності відповідного дозволу, крім видавничої продукції, що ввозиться громадянами в ручній поклажі або супроводженому багажі загальною кількістю не більше 10 примірників» [16]. Як було вказано на читаннях закону у парламенті, він планувався як тимчасовий захід, до нормалізації стосунків з росією.

В контексті національної безпеки ці дії уряду з одного боку спрямовані на зменшення розповсюдження російської дезінформації в межах нашої держави, а з іншого – зменшення фінансової підтримки російського бізнесу, адже згідно статистики у 2013 р. в Україну було завезено російської книжкової продукції на 23 млн доларів. Ця ж сама статистика за 2016 р. складає трохи більше 2 млн доларів. Правда зріс «чорний книжковий ринок», коли неофіційно завозилися книги посылками до 50 кг, які потім перепродавалися через платформи OLX, Prom та ін.

Напередодні повномасштабного вторгнення відбулося послаблення діючих обмежень. Було створено реєстр допустимих для ввезення в Україну книг російських видавництв, потрапити в який було можливо після заповнення документів, подання перекладу книги українською мовою та відсутністю в її змісті антиукраїнських висловів чи таких, які звеличують росію. Незважаючи на таку процедуру, в Україну повернулася продукція деяких російських видавництв, адже пропонували вони більший асортимент та були дешевшими за книги видані в нашій державі, навіть з урахуванням усіх податків та утримань.

Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення обмежень на ввезення та розповсюдження видавничої продукції, що стосується держави-агресора, Республіки Білорусь, тимчасово окупованої території України» від 19 червня 2022 р. вказано на заборонні ввезення та розповсюдження на митній території України видавничої продукції, виготовленої у росії, білорусі, а також тимчасово окупованих територіях. Проте, як і у випадку зі сферою музики, наявні виключення, зокрема:

- 1) ввіз поліграфічної продукції здійснюється в ручній поклажі або супроводжуваному багажі;
- 2) загальна кількість видавничої продукції не перевищує 10 одиниць;
- 3) дозволена видавнича продукція, яку не включено на момент завезення в Україну до Реєстру видавничої продукції антиукраїнського змісту.

Реалізація закону покладається на Центральний орган виконавчої влади, що бере участь у забезпеченні формування та реалізує державну політику у видавничій сфері [15]. Ми не будемо зациклюватися на правах та обов'язках відповідного ЦОБВ, повернувшись до цієї теми в одному з наступних досліджень.

Незважаючи на наявний закон, станом на червень 2024 р. досі не було створено механізмів його реалізації. Звісно, можемо виходити з того, що з початком повномасштабного вторгнення були анульовані наявні ліцензії на імпорт книжкової продукції держави-агресора, а нові не видаються. Окрім того, продаж російських книг в просторах інтернету скоротився у 20 разів у порівнянні з показником до 24 лютого 2022 р. Проте, дія закону дозволила скоротити чорний ринок, який продовжує функціонувати (лише змінилися маршрути поставки продукції).

За інформацією, наведеною на сайті Державної регуляторної служби України, для повноцінної реалізації закону № 2309-IX, необхідно схвалити наступні проекти постанов:

- «Деякі питання видачі (відмови у видачі, припинення дії) дозволу на ввезення та розповсюдження видавничої продукції, випущеної у світ державною мовою держави-агресора»;
- «Про затвердження Порядку вилучення з обігу видавничої продукції, що має походження або виготовлена та/або випущена у світ, та/або ввезена з території держави-агресора, Республіки Білорусь, тимчасово окупованої території України, та/або внесена до Реєстру видавничої продукції антиукраїнського змісту, а також видавничої продукції, що випущена у світ державною мовою держави-агресора, яка розповсюджується без відповідного дозволу, та накладення адміністративно-господарських штрафів».

Погодження вищезначених проєктів відповідними органами, проведення процедур, передбачених законом України «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності», та отримання, за результатами правової експертизи, висновків Міністерства юстиції України, дозволить передати їх на розгляд Кабміну [5].

Окрім того необхідно доопрацювати наступні накази, з урахуванням зауважень МКСК та Мінцифри:

- «Про затвердження Положення про Реєстр видавничої продукції, випущеної у світ державною мовою держави-агресора, що дозволена до ввезення та розповсюдження на території України» [22];
- «Про затвердження Положення про Реєстр видавничої продукції антиукраїнського змісту» [24].

Наразі ж, з метою реалізації закону про заборону російських книжок Державним комітетом телебачення і радіомовлення вже видані наступні накази:

- «Про затвердження Критеріїв оцінювання видавничої продукції, що дозволена до ввезення та розповсюдження на території України» від 04.09.2023 р. № 51, який зареєстровано в Міністерстві юстиції України 20 вересня 2023 р. за № 1660/40716 [20];
- «Про затвердження Положення про експертну раду Державного комітету телебачення і радіомовлення України» від 05.09.2023 р. № 52, який зареєстровано в Міністерстві юстиції України 14 вересня 2023 р. за № 1621/40677 [21];
- «Про затвердження Рекомендацій з підготовки рецензії щодо оцінки та характеристики змісту видання, випущеного у світ державною мовою держави-агресора» від 20.11.2023 р. № 70 [23].

Законом № 2309-IX внесені зміни і до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної», а саме статті 26. Так, з метою забезпечення національної безпеки пункт 1 статті 26 вказує: «книжкові видання в Україні видаються та розповсюджуються державною мовою та/або мовами корінних народів України, офіційними мовами Європейського Союзу» [19]. Ліквідація з ринку російськомовної продукції власне дає не тільки змогу зменшити ризики маніпулювання свідомістю українців через літературу, але й створює можливість для розвитку українського книжкового ринку.

Серед причин, коли літературна продукція може видаватися іншими мовами, ніж ті, які зазначені в пункті 1, цікавим для нас є частина 2 пункту 2 статті 26, де проголошено «книжкове видання видано на замовлення органів державної влади України в інтересах національної безпеки, відсічі російської агресії проти України і не підлягає продажу чи поширенню в інший спосіб через мережу книгрозповсюдження в Україні» [19]. Тобто, законодавчо передбачено, що література створюється у тому числі для протидії агресору. І ця продукція у деяких випадках може публікуватися навіть російською мовою, задля того, щоб донести український наратив до тих категорій, які погано розуміють державну мову та можуть піддатися російській пропаганді.

Висновки. Оскільки заборонити повністю російську мову в Україні неможливо, адже це буде порушенням конституційних прав громадян України, в умовах війни її варто залишити лише у приватному просторі. Розповсюдження й споживання продукції мовою держави-агресора на наш погляд є недопустимою, адже дозволяє росії в своїх ЗМІ створювати фейкові новини, які підтверджуватимуть проголошені ними причини війни. У публічному просторі не має звучати мови агресора і це стосується не лише музики, кінематографу чи літератури, але й взагалі спілкування у державних установах мовою агресора (а прикладів, коли керівники держустанов спілкуються на неофіційних заходах російською мовою досить багато). Говорячи ж про політику держави щодо культурної сфери у забезпеченні національної безпеки, то уряд прийняв низку нормативно-правових актів, які є більш рішучими в порівнянні з політикою до лютого 2022 р., проте вжиті заходи не є досконалыми. Варто продовжувати діяти у цьому напрямку, впроваджуючи більші штрафи, караючи осіб, які повторно притягаються до відповідальності. У підсумку такий підхід може сприяти тому, що по завершенню війни не відбудеться відкату до масового споживання російського

культурного продукту, натомість національний продукт отримає більше можливостей для розповсюдження та споживання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Верховна Рада заборонила російську музику в публічних місцях. Але будуть винятки. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/news-61856658> (дата звернення: 17.07.2025).
2. Видавнича діяльність в умовах розвитку новітніх технологій: вивчення запитів фахівців: монографія / за заг. ред. Г.В. Горбенко. Київ, 2019. 272 с.
3. Власюк О.С. Національна безпека України: еволюція проблем внутрішньої політики: Вибр. наук. праці. Київ: НІСД, 2016. 528 с.
4. Гаюк Ю. Українці «оплатили» 10 000 дронів для армії РФ, споживаючи російський контент: інфографіка. URL: https://www.rbc.ua/rus/stylar/ukrayintsi-oplatili-10-000-droniv-armiyi-1706005219.html#goog_rewarded (дата звернення: 28.05.2025).
5. Головань Д. Закон про заборону російських книжок досі не працює. Які постанови й накази потрібно ухвалити? URL: <https://chytomo.com/zakon-pro-zaboronu-rosijskykh-knyzhok-dosi-ne-pratsiuie-iaki-postanovy-j-nakazy-potribno-ukhvalyty/> (дата звернення: 11.08.2025).
6. За квоти для української мови на радіо та телебаченні. URL: <https://rada4you.org/policies/56> (дата звернення: 19.07.2025).
7. Квоти на українські пісні: у чому суть законопроекту і як проти нього воюють. URL: https://texty.org.ua/articles/67954/Kvoty_na_ukrajinski_pisni_u_chomu_sut-67954/ (дата звернення: 17.07.2025).
8. Коваленко Д. 81 мільйон доларів за музику та відео – як українці фінансують російських артистів і війну. URL: <https://dostyp.com.ua/novini/81-miljon-dolariv-za-muziku-ta-video-yak-ukrayinci-finansuyut-rosijskih-artistiv-i-vijnju/> (дата звернення: 28.05.2025).
9. Кузьменко О. Сучасні мас-медіа: до питання про музику. Матеріали II Інтернет-конференції «Інформаційне суспільство і нові виміри культури». URL: <http://kulturolog.org.ua/index.php/Mater%D1%96ali-%D1%96internetkonferenc%D1%96%D1%97-2011/2011-03-13-17-18-20.html> (дата звернення: 18.07.2025).
10. Кузьо Т. Війна Путіна проти України. Революція, націоналізм і криміналітет / Пер. з англ. А. Павлишина. Київ: Дух і Літера, 2018. 560 с.
11. Мозер М.Є. Мовне питання як чинник впливу на національну безпеку. *Стратегічна панорама*. 2020. № 1-2. С. 29–41.
12. Музичні вподобання українців у 2023. Дослідження. URL: <https://slukh.media/news/pomitni-dive-and-discovery-research/> (дата звернення: 17.07.2025).
13. Набув чинності закон про квоти на українські пісні та мову на радіо. URL: <https://detector.media/infospace/article/120405/2016-11-08-nabuv-chynnosti-zakon-pro-kvoty-na-ukrainski-pisni-ta-movu-na-radio/> (дата звернення: 17.07.2025).
14. Опубліковано закон про заборону публічної трансляції та виконання російських пісень. URL: <https://kievvlst.com.ua/news/opublikovano-zakon-pro-zaboronu-publichnoi-translyatsii-ta-vikonannya-rosijskih-pisen> (дата звернення: 17.07.2025).
15. Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення обмежень на ввезення та розповсюдження видавничої продукції, що стосується держави-агресора, Республіки Білорусь, тимчасово окупованої території України: Закон України від 19.06.2022 р. № 2309-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2309-20#Text> (дата звернення: 18.07.2025).
16. Про внесення змін до деяких законів України щодо обмеження доступу на український ринок іноземної друкованої продукції антиукраїнського змісту: Закон України від 08.12.2016 р. № 1780-VIII: станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1780-19#Text> (дата звернення: 24.07.2025).
17. Про внесення змін до деяких законів України щодо підтримки національного музичного продукту та обмеження публічного використання музичного продукту держави-агресора : Закон України від 19.06.2022 р. №2310-IX: станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2310-20#Text> (дата звернення: 18.07.2025).
18. Про внесення змін до Закону України "Про телебачення і радіомовлення": Закон України від 01.11.2016 р. № 1715-VIII: станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1715-19#Text> (дата звернення: 24.07.2025).
19. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25.04.2019 р. № 2704-VIII: станом на 27 черв. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звернення: 24.07.2025).
20. Про затвердження Критеріїв оцінювання видавничої продукції, що дозволена до ввезення та розповсюдження на території України: Наказ Держ. ком. телебачення і радіомовлення України від 04.09.2023 р. № 51: станом на 21 листоп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1660-23#Text> (дата звернення: 24.07.2025).
21. Про затвердження Положення про експертну раду Державного комітету телебачення і радіомовлення України: Наказ Держ. ком. телебачення і радіомовлення України від 05.09.2023 р. № 52: станом на 15 листоп. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1621-23#Text> (дата звернення: 24.07.2025).

22. Про затвердження Положення про Реєстр видавничої продукції держави-агресора, дозволеної до ввезення та розповсюдження на території України: Наказ Держ. ком. телебачення і радіомовлення України від 27.04.2017 р. № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0670-17#Text> (дата звернення: 02.08.2025).
23. Про затвердження Рекомендацій з підготовки рецензії щодо оцінки та характеристики змісту видання, випущеного у світ державною мовою держави-агресора: Наказ Держ. ком. телебачення і радіомовлення України від 20.11.2023 № 70. URL: <https://comin.gov.ua/news/proekt-nakazu-derzhkomtelradio-pro-zatverdzhennia-rekomendatsii-z-pidgotovky-retsenzii-shchodo-otsinky-ta-kharakterystyky-zmistu-vydannia-vypushchenoho-u-svit-derzhavnoi-movoju-derzhavy-ahresora> (дата звернення: 24.07.2025).
24. Про Реєстр видавничої продукції антиукраїнського змісту. URL: <https://oth.nlu.org.ua/?p=8116> (дата звернення: 02.08.2025).
25. Радіогрупи підписали меморандум щодо виконання нових квот українських пісень. URL: <https://detector.media/rinok/article/119786/2016-10-18-radiogrupy-pidpysaly-memorandum-shchodo-vykonannya-novykh-kvot-ukrainskykh-pisen/> (дата звернення: 17.07.2025).
26. Фещук Уляна: Закон про квоти україномовних пісень на радіо є компромісним. URL: <https://webportal.nrada.gov.ua/ulyana-feshuk-zakon-pro-kvoty-ukrayinomovnyh-pisen-na-radio-ye-kompromisnym/> (дата звернення: 17.07.2025).

REFERENCES

1. Verkhovna Rada zaboronyla rosiisku muzyku v publichnykh mistsiakh. Ale budut vyniatky [The Verkhovna Rada has banned Russian music in public places. But there will be exceptions]. (2022). *bbc.com*. Retrieved from <https://www.bbc.com/ukrainian/news-61856658> [in Ukrainian].
2. Horbenko, H.V. (ed.). (2019). *Vydavnycha diialnist v umovakh rozvytku novitnikh tekhnolohii: vyvchennia zapytiv fakhivtsiv: monohrafiia* [Publishing activities in the context of the development of new technologies: studying the requests of specialists: monograph]. Kyiv [in Ukrainian].
3. Vlasiuk, O.S. (2016). *Natsionalna bezpeka Ukrainy: evoliutsiia problem vnutrishnoi polityky: Vybr. nauk. pratsi* [National Security of Ukraine: Evolution of Domestic Policy Problems: Selected Scientific Works]. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
4. Haiuk, Yu. (2024). Ukrainci «oplatyly» 10 000 droniv dlia armii RF, spozhyvaiuchy rosiiskyi kontent: infografika [Ukrainians «paid» for 10,000 drones for the Russian army by consuming Russian content: infographic]. *rbc.ua*. Retrieved from https://www.rbc.ua/rus/stylar/ukrayintsi-oplatili-10-000-droniv-armiyi-1706005219.html#goog_rewarded [in Ukrainian].
5. Holovan, D. (2024). Zakon pro zaboronu rosiiskyykh knyzhok dosi ne pratsiuie. Yaki postanovy y nakazy potribno ukhvalyty? [The law on the ban of Russian books is still not working. What resolutions and orders need to be adopted?]. *chytomo.com*. Retrieved from <https://chytomo.com/zakon-pro-zaboronu-rosiiskyykh-knyzhok-dosi-ne-pratsiuie-iaki-postanovy-j-nakazy-potribno-ukhvalyty> [in Ukrainian].
6. Za kvoty dlia ukrainskoi movy na radio ta telebachenni [For quotas for the Ukrainian language on radio and television]. (n.d.). *rada4you.org*. Retrieved from <https://rada4you.org/policies/56> [in Ukrainian].
7. Kvoty na ukrainski pisni: u chomu sut zakonoproektu i yak proty noho voiuut [Quotas for Ukrainian songs: what is the essence of the bill and how they are fighting against it]. (2016). *texty.org.ua*. Retrieved from https://texty.org.ua/articles/67954/Kvoty_na_ukrajinski_pisni_u_chomu_sut-67954/ [in Ukrainian].
8. Kovalenko, D. (2025). 81 milion dolariv za muzyku ta video – yak ukrainski finansuiut rosiiskyykh artystiv i viinu [81 million dollars for music and video – how Ukrainians finance Russian artists and the war]. *dostyp.com.ua*. Retrieved from <https://dostyp.com.ua/novini/81-miljon-dolariv-za-muziku-ta-video-yak-ukrayinci-finansuyut-rosiiskih-artystiv-i-vijnu/> [in Ukrainian].
9. Kuzmenko, O. (n.d.). Suchasni mas-media: do pytannia pro muzyku. Materialy II Internet-konferentsii «Informatsiine suspilstvo i novi vymiry kultury» [Modern mass media: on the question of music. Materials of the II Internet conference «Information society and new dimensions of culture»]. *kulturolog.org.ua*. Retrieved from <http://kulturolog.org.ua/index.php/Mater%D1%96ali-%D1%96internetkonferenc%D1%96%D1%97-2011/2011-03-13-17-18-20.html> [in Ukrainian].
10. Kuzo, T. (2018). *Viina Putina proty Ukrainy. Revoliutsiia, natsionalizm i kriminalitet* [Putin's War Against Ukraine. Revolution, Nationalism and Criminality]. Kyiv: Dukh i Litera [in Ukrainian].
11. Mozer, M.Ye. (2020). Movne pytannia yak chynnyk vplyvu na natsionalnu bezpeku [The language issue as a factor influencing national security]. *Stratehichna panorama – Strategic overview*, 1-2, 29–41 [in Ukrainian].
12. Muzychni vpodobannia ukrainsiv u 2023. Doslidzhennia [Musical preferences of Ukrainians in 2023. Research]. (2023). *slukh.media*. Retrieved from <https://slukh.media/news/pomitni-dive-and-discovery-research/> [in Ukrainian].
13. Nabuv chynnosti zakon pro kvoty na ukrainski pisni ta movu na radio [The law on quotas for Ukrainian songs and language on the radio has come into force]. (2016). *detector.media*. Retrieved from <https://detector.media/infospace/article/120405/2016-11-08-nabuv-chynnosti-zakon-pro-kvoty-na-ukrainski-pisni-ta-movu-na-radio/> [in Ukrainian].
14. The law banning the public broadcasting and performance of Russian songs has been published [The law banning the public broadcasting and performance of Russian songs has been published]. (2025). *kievvlast.com.ua*. Retrieved from

- <https://kievlast.com.ua/news/opublikovano-zakon-pro-zaboronu-publichnoi-translyatsii-ta-vikonannya-rosijskih-pisen> [in Ukrainian].
15. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo vstanovlennia obmezhen na vvezennia ta rozpovsiudzhennia vydavnychoi produktsii, shcho stosuietsia derzhavy-ahresora, Respubliky Bilorus, tymchasovo okupovanoi terytorii Ukrainy» vid 19.06.2022 r., № 2309-IX [Law of Ukraine «About Amendments to Certain Laws of Ukraine on Establishing Restrictions on the Import and Distribution of Publishing Products Regarding the Aggressor State, the Republic of Belarus, and the Temporarily Occupied Territory of Ukraine» from June 19, 2022, № 2309-IX]. (2022). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2309-20#Text> [in Ukrainian].
 16. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo obmezhenia dostupu na ukraïnskyi rynok inozemnoi drukovanoi produktsii antyukraïnskoho zmistu» vid 08.12.2016 r., № 1780-VIII [Law of Ukraine «About Amendments to Certain Laws of Ukraine on Restricting Access to the Ukrainian Market of Foreign Printed Products with Anti-Ukrainian Content» from March 31, 2023, № 1780-VIII]. (2023). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1780-19#Text> [in Ukrainian].
 17. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do deiakykh zakoniv Ukrainy shchodo pidtrymky natsionalnogo muzychnoho produktu ta obmezhenia publichnoho vykorystannia muzychnoho produktu derzhavy-ahresora» vid 19.06.2022 r., № 2310-IX [Law of Ukraine «About Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding Support for National Musical Product and Restrictions on Public Use of Musical Product of the Aggressor State» from June 19, 2022, № 2310-IX]. (2022). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2310-20#Text> [in Ukrainian].
 18. Zakon Ukrainy «Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy «Pro telebachennia i radiomovlennia» vid 01.11.2016 r., № 1715-VIII: stanom na 31 berez. 2023 r. [Law of Ukraine «About Amendments to the Law of Ukraine «On Television and Radio Broadcasting» from November 01, 2016, № 1715-VIII: as of March 31, 2023]. (2023). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1715-19#Text> [in Ukrainian].
 19. Zakon Ukrainy «Pro zabezpechennia funktsionuvannia ukraïnskoi movy yak derzhavnoi» vid 25.04.2019 r., № 2704-VIII: stanom na 27 cherv. 2024 r. [Law of Ukraine «About ensuring the functioning of the Ukrainian language as the state language» from April 25, 2019, № 2704-VIII: as of June 27, 2024]. (2024). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> [in Ukrainian].
 20. Nakaz Derzhavnoho komitetu telebachennia i radiomovlennia Ukrainy «Pro zatverdzhennia Kryteriiv otsiniuvannia vydavnychoi produktsii, shcho dozvolena do vvezennia ta rozpovsiudzhennia na terytorii Ukrainy» vid 04.09.2023 r., № 51: stanom na 21 lystop. 2023 r. [Order of the State Committee for Television and Radio Broadcasting of Ukraine «About approval of the Criteria for evaluating publishing products permitted for import and distribution on the territory of Ukraine» from September 04, 2023, № 51: as of November 21, 2023]. (2023). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1660-23#Text> [in Ukrainian].
 21. Nakaz Derzhavnoho komitetu telebachennia i radiomovlennia Ukrainy «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro ekspertnu radu Derzhavnoho komitetu telebachennia i radiomovlennia Ukrainy» vid 05.09.2023 r., № 52: stanom na 15 lystop. 2023 r. [Order of the State Committee for Television and Radio Broadcasting of Ukraine «About approval of the Regulations on the Expert Council of the State Committee for Television and Radio Broadcasting of Ukraine» from September 05, 2023, № 52: as of November 15, 2023]. (2023). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1621-23#Text> [in Ukrainian].
 22. Nakaz Derzhavnoho komitetu telebachennia i radiomovlennia Ukrainy «Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Reiestr vydavnychoi produktsii derzhavy-ahresora, dozvolenoï do vvezennia ta rozpovsiudzhennia na terytorii Ukrainy» vid 27.04.2017 r., № 73. [Order of the State Committee for Television and Radio Broadcasting of Ukraine «About approval of the Regulations on the Register of Publishing Products of the Aggressor State Allowed for Import and Distribution on the Territory of Ukraine» from April 27, 2017, № 73]. (2017). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0670-17#Text> [in Ukrainian].
 23. Nakaz Derzhavnoho komitetu telebachennia i radiomovlennia Ukrainy «Pro zatverdzhennia Rekomendatsii z pidhotovky retsenzii shchodo otsinky ta kharakterystyky zmistu vydannia, vypushchenoho u svit derzhavnoi movoiu derzhavy-ahresora» vid 20.11.2023 № 70. [Order of the State Committee for Television and Radio Broadcasting of Ukraine «About approval of the Recommendations for preparing a review on the assessment and characterization of the content of a publication published in the state language of the aggressor state» from November 20, 2023, № 70]. (2023). *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://comin.gov.ua/news/proekt-nakazu-derzhkomtelradio-pro-zatverdzhennia-rekomendatsii-z-pidhotovky-retsenzii-shchodo-otsinky-ta-kharakterystyky-zmistu-vydannia-vypushchenoho-u-svit-derzhavnoi-movoiu-derzhavy-ahresora> [in Ukrainian].
 24. Pro Reiestr vydavnychoi produktsii antyukraïnskoho zmistu [About the Register of Publishing Products with Anti-Ukrainian Content]. (2023). *oth.nlu.org.ua*. Retrieved from <https://oth.nlu.org.ua/?p=8116> [in Ukrainian].
 25. Radiohrupy pidpysaly memorandum shchodo vykonannia novykh kvot ukraïnskykh pisen [Radio groups signed a memorandum on the implementation of new quotas for Ukrainian songs]. (2016). *detector.media*. Retrieved from <https://detector.media/rinok/article/119786/2016-10-18-radiogrupy-pidpysaly-memorandum-shchodo-vykonannya-novykh-kvot-ukraïnskykh-pisen/> [in Ukrainian].
 26. Uliana Feshchuk: Zakon pro kvoty ukraïnomovnykh pisen na radio ye kompromisnym [Ulyana Feshchuk: The law on quotas for Ukrainian-language songs on the radio is a compromise]. (2016). *webportal.nrada.gov.ua*. Retrieved from

<https://webportal.nrada.gov.ua/ulyana-feshhuk-zakon-pro-kvoty-ukrayinomovnyh-pisen-na-radio-ye-kompromisnym/>
[in Ukrainian].

Подано до редакції 4.08.25 р.

Прийнято до друку 5.09.25 р.

УДК: 35.071:316.42

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-48-60>

Карамишев Дмитро, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна

Karamyshev Dmytro, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor of the Department of Public Policy of Institute of Public Administration at V.N. Karazin Kharkiv National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>

Суворов Валентин, кандидат наук з державного управління, асистент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Харківського національного медичного університету

Suvorov Valentyn, Candidate of Sciences in Public Administration, Assistant Professor of the Department of Public Health and Health Care Management at Kharkiv National Medical University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0196-4269>

СОЦІАЛЬНІ ІННОВАЦІЇ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЄКТІВ У КОНТЕКСТІ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ

SOCIAL INNOVATION AS A FACTOR OF THE EFFICIENCY OF THE IMPLEMENTATION OF SOCIAL PROJECTS IN THE CONTEXT OF MULTI-LEVEL GOVERNANCE

Анотація. У статті розкрито сутність та зміст соціальних інновацій за результатами комплексного аналізу міжнародних досліджень та публікацій українських вчених. Актуалізується комплексна проблема запровадження та поширення соціальних інновацій, як чинника ефективності реалізації соціальних проєктів в контексті багаторівневого врядування.

Визначено, що соціальні інновації є дієвим засобом і чинником підвищення ефективності реалізації соціальних проєктів у контексті багаторівневого врядування. При цьому, ефективність реалізації соціальних проєктів має чітку кореляцію із впровадженням та поширенням соціальних інновацій, що є чітким індикатором того, наскільки реалістичними виявилися соціальні проєкти з позиції реалізації суспільних проблем і досягнення соціально значущих кінцевих результатів.

Обґрунтовано, що важливою умовою суспільного розвитку і впровадження соціальних інновацій в системі багаторівневого врядування, особливо на місцевому рівні і в кінцевому рахунку, запорукою формування людського капіталу є сприятливе соціальне середовище. Доведено, що процес упровадження соціальних інновацій має відбуватися в сприятливому соціальному середовищі, що має певні особливості та визначальні властивості в залежності від масштабів та рівнів впровадження.

Уперше в науковій практиці, запропоновано методичний підхід до визначенні сформованості сприятливого соціального середовища для цілей багаторівневого врядування, за допомогою інтегрованого оцінювання ступеня (рівня) сформованості сприятливого соціального середовища, що сфокусований на відповідне визначення за диференційованими ознаками (характеристиками) соціального середовища, які свідчать про ступінь (рівень) його сформованості.

Ключові слова: соціальні інновації, соціальне проєктування, людський капітал, суспільний розвиток, багаторівневе врядування, сприятливе соціальне середовище.

The article reveals the essence and content of social innovations based on the results of a comprehensive analysis of international research and publications by Ukrainian scientists. The complex problem of introducing and spreading social innovations as a factor in the effectiveness of implementing social projects in the context of multilevel governance is highlighted.

It is determined that social innovations are an effective means and factor in increasing the effectiveness of implementing social projects in the context of multilevel governance. At the same time, the effectiveness of implementing social projects has a clear correlation with the introduction and spread of social innovations, which is a clear indicator of how realistic social projects turned out to be from the standpoint of implementing social problems and achieving socially significant final results.

It is substantiated that an important condition for social development and the introduction of social innovations in the system of multilevel governance, especially at the local level and ultimately, the key to the formation of human capital, is a favorable social environment. It is proven that the process of implementing social innovations should take place in a favorable social environment, which has certain features and defining properties depending on the scale and levels of implementation.

For the first time in scientific practice, a methodological approach to determining the formation of a favorable social environment for the purposes of multi-level governance has been proposed, using an integrated assessment of the degree (level) of formation of a favorable social environment, which is focused on the appropriate definition according to differentiated features (characteristics) of the social environment, which indicate the degree (level) of its formation.

Keywords: social innovation, social design, human capital, social development, multi-level governance, enabling social environment

Постановка проблеми. Надзвичайно актуальним напрямом практичної реалізації концепції багаторівневого врядування для України, особливо в контексті сучасних викликів, що постали перед суспільством, є розвиток соціального проєктування, результатом якого мають бути соціальні інновації, які охоплюють широкий спектр нововведень, спрямованих на досягнення цілей сталого розвитку, вирішення важливих соціальних проблем різного рівня реагування, покращення якості життя громадян, у тому числі за рахунок реалізації місцевих соціальних ініціатив, заохочення соціально-відповідального підприємництва.

Міжнародний досвід досліджень природи, принципів та практик використання і поширення соціальних інновацій дає підстави вважати, що відповідний напрям реалізації є реальним і перспективним задля досягнення цілей суспільного розвитку на різних рівнях впровадження за трансформаційних умов. Дослідницька організація NESTA (National Endowment for Science, Technology and the Arts) [29] визначає соціальні інновації як розвиток і впровадження нових ідей (продукції, послуг і моделей), що відповідають соціальним потребам та впливають на розвиток суспільства у конкретних випадках [32].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Центр соціальних інновацій при Стендфордській бізнес школі (Center for Social Innovation at the Stanford Graduate School of Business: <https://www.gsb.stanford.edu/experience/about/centers-institutes/csi>), який є засновником тематичного видання «Стендфордський вісник соціальних інновацій» (Stanford Social Innovation Review), трактує розуміння поняття «соціальна інновація» як процесу віднаходження, забезпечення підтримки і впровадження оригінальних рішень для соціальних потреб і проблем [28]. При цьому, вчені стендфордської бізнес-школи визначають сутність соціальних інновацій не лише як процес розробки і розгортання ефективних складних і системних рішень на підтримку вирішення соціальних, а й екологічних проблем [21]. У межах реалізації проєктів Європейського Союзу соціальні інновації трактуються як нові рішення (продукти, послуги, моделі, ринки, процеси тощо), які задовольняють соціальні потреби та призводять до значного покращення використання активів і ресурсів [30].

Українські вчені також, зробили значний внесок у вирішення проблеми дослідження як теоретичних питань, що стосуються сутності та особливостей процесів, що передбачають як створення соціальних нововведень, так і окремих аспектів, що стосуються їх впровадження, тобто

соціальних інновацій у різні сфери суспільного розвитку. Різним аспектам дослідження інноваційного розвитку, природи соціальних інновацій, їх теоретичного та науково-практичного обґрунтування, соціального проектування, впровадження і поширення соціальних інновацій, а також впливу на розвиток різних галузей суспільного виробництва присвячені публікації таких дослідників: О. Антонова, О. Безпалько, Л. Бойко-Бойчук, Н. Бондарчук, О. Васильєва, В. Геєць, Ю. Гернего, Л. Горшкова, О. Грішнова, А. Данілова, Д. Карамішев, О. Красноручський, Т. Коляда, І. Крюкова, О. Логінова, Г. Лопушняк, Г. Михалишин, В. Осецький, О. Поплавська, Т. Сазонова, М. Стрижко та ін.

Мета статті – обґрунтування теоретичних засад сутності та змісту соціальних інновацій на основі аналізу наявного масиву наукових публікацій, а також організаційно-методичних підходів щодо оцінювання можливостей впровадження та поширення соціальних інновацій як чинника ефективності реалізації соціальних проектів в контексті багаторівневого врядування.

Виклад основного матеріалу. Декларація, яка офіційно відома як Лісабонська декларація про соціальні інновації, сформована в результаті консультацій багатого виміру та відображає погляди і враховує думку представників громадянського суспільства у понад 19 країнах-членах Європейського Союзу соціальні інновації трактує як нові рішення (продукти, послуги, моделі, ринки, процес). Вона визначає бачення для Європи, де громадянське суспільство, недержавні суб'єкти та місцеві громади, мають право визначати та вирішувати соціально обумовлені проблеми, відкриває шлях до справедливішої та інклюзивнішої Європи і пропонує відповідні ключові принципи, пріоритети та практичні рекомендації як реагування на виклики, шляхом впровадження соціальних інновацій із залученням відповідних технологічних організацій, зокрема дослідницького спрямування для вирішення відповідних проблем [26].

У контексті багаторівневого врядування метою Лісабонської декларації про соціальні інновації є те, щоби поставити відкритість, демократизацію та інклюзивність в основу соціальних інноваційних процесів. При цьому наголошується на провідній ролі громадянського суспільства, недержавних суб'єктів, місцевих громад та інноваційних суб'єктів у вирішенні проблем, що мають значення для європейської спільноти.

За визначенням Л. Бойко-Бойчук, ознакою соціальної інновації є її належність до реалізації соціальних потреб, процес здійснення змін, впровадження нововведень, триваючі соціальні зміни, у т.ч. у поведінці, преференціях людей, нестандартні рішення соціальної проблеми, розвиток організаційних структур та практик тощо [1].

Глобальний документ, який має назву «Пакт заради майбутнього» (https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/soft-pact_for_the_future_adopted.pdf), ухвалений Генеральною Асамблеєю ООН охоплює широке коло глобальних проблем, серед яких воєнні конфлікти, зміна клімату, штучний інтелект, реформа міжнародних інституцій. Він визначає наміри країн щодо колективних дій для подолання сучасних викликів. Також він містить розділи, які присвячені сталому розвитку, фінансам, науці, технологіям, інноваціям та цифровій співпраці. Зокрема, наголошується на необхідності створення сприятливого середовища в країнах, що розвиваються, яке заохочує інвестиції та підприємництво, розвиває місцеві інноваційні екосистеми, а також забезпечуватиме вихід інновацій на світові ринки [14].

Як зазначає І. Крюкова, соціально орієнтований розвиток суспільства передбачає трансформацію підходів до вибору таких інструментів управління соціально-економічними процесами, що враховують соціальні аспекти розвитку громад та територій, і водночас потребують державної фінансової підтримки соціальних інновацій, що сприятимуть покращенню якості життя населення [11]. На думку О. Васильєвої, соціальні інновації є дієвим способом взаємодії громадянського суспільства з державою, спрямованим на розвиток певних соціальних утворень, підвищення здатності населення до самоорганізації та дії. У більш широкому, галузевому аспекті, соціальні інновації передбачають удосконалення та розвиток таких сфер, як освіта, охорона здоров'я, наука, культура і мистецтво, а в більш вузькому – покращення окремих складових якості життя та праці окремої людини чи колективу. Водночас, трансформуючи усталені тлумачення соціальних інновацій, цей феномен, як зазначає автор, можна визначити як процес перетворення

нововведень у соціокультурні норми та зразки, що забезпечує їх інституціоналізацію та закріплення у різних сферах життєдіяльності суспільства [3].

Дослідження міжнародної практики інвестування інноваційної діяльності свідчать, що останнім часом спостерігається актуалізація інновацій соціального спрямування, які розглядаються науковцями та практиками як стратегічний інструмент забезпечення успішного розвитку бізнесу та економічного зростання країн, де людський капітал є основним об'єктом інновацій [25]. Отже, враховуючи міжнародний досвід та сучасні тенденції, соціальні інновації розглядаються як розробка та впровадження нових ідей, продуктів, послуг, моделей для задоволення соціальних потреб, створення нових варіантів суспільних відносин та співробітництва [27].

Серед європейських пріоритетів, у яких інвестиції у дослідження та інновації можуть принести реальну користь суспільству, передбачено сприяння переходу на якісно новий рівень суспільного розвитку, основу якого становить інклюзивна економічна модель [3], що передбачає зміцнення спроможності передусім незахищених верств населення протистояти соціальним викликам шляхом зміцнення інклюзії, тобто забезпечення рівності і соціалізації у процесах функціонування та розвитку суспільства за трансформаційних умов.

У країнах Європейського Союзу, соціальні інновації реалізуються переважно як складові досягнення цілей сталого розвитку в рамках співробітництва і розвитку, в різних напрямках, включаючи підтримку осіб, які є представниками різних вікових груп, у т.ч. мігрантів та осіб, що обмежені в соціалізації. Прикладом сприяння реалізації Європейських програм територіального співробітництва є Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF - European Regional Development Fund), який є одним з ключових інструментів Європейського Союзу, що впливає на зменшення регіональних диспропорцій, забезпечує підтримку регіональної і транскордонної співпраці, фінансуючи спільні ініціативи, що сприяють економічному, соціальному та територіальному розвитку. При цьому, Європейський фонд регіонального розвитку (ERDF) є одним з головних структурних фондів Європейського Союзу, що має на меті зменшення диспропорцій між рівнями розвитку різних регіонів Європейського Союзу шляхом фінансової підтримки великого спектру проєктів, включаючи інфраструктурні, дослідницькі інноваційні проєкти, підтримку малого та середнього бізнесу, охорону довкілля, розвиток людського капіталу тощо [24].

Прикладом реалізації соціальних інновацій в країнах Європейського Союзу може бути досвід реалізації європейської програми European Union Programme for Employment and Social Solidarity, яка була націлена на сприяння соціальній інтеграції та рівності можливостей, шляхом інтеграції в суспільство груп, які перебувають у складних життєвих обставинах, через розвиток соціальних послуг, навчання та підтримку. Зокрема, програма Європейського Союзу з питань зайнятості та соціальних інновацій (Programme for Employment and Social Innovation – EaSI) є фінансовим інструментом, який розроблений для підтримки зайнятості, соціальної політики та мобільності робочої сили в межах Європейського Союзу та спрямований на досягнення цих цілей шляхом сприяння соціальним інноваціям, особливо для молоді [22].

Стратегія соціально-економічного розвитку Європейського Союзу на період до 2020 р. «Європа 2020» реалізовувалася з 2010 р. і базувалася на таких ключових сферах, як: знання та інновації, стала економіка, висока зайнятість і соціальна інтегрованість [23].

Як зазначає І. Крюкова, стимулювання інновацій, підприємництва та суспільства, що ґрунтується на знаннях, лежить в основі програми розвитку «Стратегія Європи 2020» [11], що включає значний обсяг широкої співпраці між органами публічної влади, неурядовими організаціями, а також соціально відповідальним бізнесом та відповідну фінансову підтримку реалізації відповідних форм та напрямків діяльності у країнах Європейського Союзу.

Реалізація національної Стратегії розвитку сфер інноваційної діяльності України на період до 2030 р. має на меті створити національну інноваційну екосистему, яка забезпечить швидке та якісне перетворення креативних ідей на інноваційні продукти та послуги, а також забезпечення розвитку та ефективної взаємодії елементів національної інноваційної екосистеми, що може стати рушієм прискореного економічного зростання, сприятиме впровадженню нових технологічних

рішень, що включає створення сприятливих умов для розвитку інноваційної сфери, збільшення кількості реалізованих проєктів розвитку, підвищення їх економічної віддачі та залучення інвестицій в інноваційну діяльність [16]. Ураховуючи задекларовані цілі і цінності, а також нові соціально-економічні умови, за визначенням І. Крюкової, пріоритетом постають соціальні аспекти розвитку територій, регіонів, спільнот, компаній, людини, а стратегічні орієнтири розвитку національної економіки мають зміщуватись у напрямі фінансової підтримки соціальних інновацій, які можуть стати дієвим інструментом для реалізації зазначених цілей, шляхом об'єднання широкого кола зацікавлених сторін на основі спільної роботи та співробітництва держави, регіонів, бізнесу, наукових установ, а також суспільно активних груп населення тощо [11].

Різні форми участі громадськості через розвиток соціальних інновацій сприяють підвищенню ефективності взаємодії між місцевою владою та місцевим самоврядуванням, включаючи суб'єкти самоорганізації населення у процесі децентралізації. Водночас, соціальні інновації як нові способи взаємодії у формі підтримки соціальних ініціатив, реалізації як колективних, так і індивідуальних проєктів, навчання способам та навичкам провадження волонтерської діяльності активізують розвиток територіальних громад [17], сприяють налагодженню широкої мережі горизонтальних та вертикальних взаємозв'язків, взаємодій та співпраці.

Важливим механізмом реалізації соціальної публічної політики, яка спрямована на вирішення соціальних проблем, є соціальне проєктування, яке набуває особливої актуальності через впровадження інноваційних проєктів. Соціальне інноваційне проєктування набуває особливого значення в контексті трансформації багаторівневого врядування, оскільки є дієвим засобом і чинником впровадження інновацій у найбільш пріоритетні сфери суспільного розвитку. У системі багаторівневого врядування соціальне проєктування стає інструментом для взаємодії та координації між різними рівнями влади, оскільки соціальні проєкти реалізуються на державному, регіональному та місцевому рівнях з урахуванням взаємодії між державними органами, громадськими організаціями та приватним сектором.

За визначенням А. Василик, Г. Лопушняк визначальною характеристикою соціальних проєктів є вплив на суспільний розвиток, спрямованість на покращення якості життя населення, безпосередню участь різних зацікавлених суб'єктів, що обумовлює необхідність ефективної комунікації та координації в процесі їх реалізації. Тому соціальні проєкти є дієвим інструментом соціальних змін, а їх планування та подальші координаційні дії мають бути обґрунтованими та враховувати наявні ресурси, потенційні ризики й очікування зацікавлених сторін на всіх етапах реалізації [12]. Тобто, фактично йдеться про те, що соціальні зміни впливають на суспільний розвиток і відбуваються шляхом реалізації соціальних інноваційних проєктів.

При цьому, М. Стрижко і А. Ковалевська цілком слушно зазначають, що соціальні проєкти впливають на зміну характеру та конкретних цінностей в соціальному середовищі, а його реалізація у підсумку сприяє переходу суспільства та його спільнот на більш високий рівень розвитку, тобто завжди призводить до певних соціальних змін, що актуалізує завдання управління на основі цінностей [18].

Ефективність реалізації соціальних проєктів має чітку кореляцію із впровадженням та поширенням соціальних інновацій, що є індикатором того, наскільки реалістичними виявилися соціальні проєкти з позиції реалізації суспільних проблем і досягнення соціально значущих кінцевих результатів. Водночас, прямий соціальний ефект від впровадження і поширення соціальних інновацій не вимірюється суто вартісною оцінкою, на відміну від економічного, а відбивається у покращенні рівня доступності, якості, безпечності соціально спрямованих процесів, розвитком соціальної інфраструктури, які у кінцевому рахунку впливають на рівень соціального забезпечення, охорони здоров'я, освіти, культури, соціальної безпеки, розвиток людського капіталу тощо [8].

На думку О. Краснокутського, основним напрямком розвитку і впровадження інновацій у сучасній Україні має бути людський капітал, який є стратегічним ресурсом, здатним створити значний потенціал для економічного зростання, підвищення конкурентоспроможності національної економіки та якості життя населення [10].

План для реалізації Ukraine Facility, як документ, що розкриває зміст реформ, які закладуть фундамент для подальшого відновлення й розвитку економіки та інтеграції України до Європейського Союзу, розроблений для реалізації програми фінансової підтримки України від Європейського Союзу протягом 2024–2027 рр. План визнає центральну роль відновлення внутрішніх зв'язків в суспільстві, зміцнення соціальної згуртованості, гендерної рівності та інклюзивності, що є необхідним для відновлення та відбудови країни і потребує цілісного та багатовимірного підходу та ґрунтується на заходах, орієнтованих на потреби людей. У цьому документі зазначено, що зміни відбуватимуться за чотирма напрямками, що стосуються, зокрема: розвитку фінансових ринків, сфери управління державними активами та приватизації, формування людського капіталу, а також сприятливого бізнес-середовища. Окремо наголошується, що для України надзвичайно важливо зупинити втрату людського капіталу та створити умови. При цьому, основне місце в цих зусиллях відведено відновленню і покращенню закладів охорони здоров'я та освіти, забезпеченню гідних можливостей для працевлаштування, а також зобов'язанню допомогти кожній людині повністю реалізувати свій потенціал [15].

Під людським капіталом слід розуміти певний резерв знань, навичок, творчих здібностей і мотивації, що формуються за рахунок інвестицій у людину, професійну освіту, охорону здоров'я тощо [20]. За визначенням О. Грішнєвої, людський капітал – це сформований і накопичений людиною, а також розвинений у результаті інвестицій в людину, певний запас здоров'я, знань, навичок і здібностей, що цілеспрямовано використовується в тій чи іншій сфері економічної діяльності, сприяє зростанню продуктивності праці і завдяки цьому впливає на зростання індивідуальних доходів, прибутку підприємства та національного доходу [7].

Вважаємо слушним і актуальним додати до цих якостей і характеристик таку важливу властивість людського капіталу, як проактивність, тобто здатність ініціювати певні процеси соціальних змін завдяки активній життєвій позиції людини і громадянина. Погоджуємося з Н. Бондарчук, що до структурних компонентів людського капіталу слід відносити й досвід, наявність якого сприяє засвоєнню технологій і налагодженню технологічних процесів, підвищенню рівнів кваліфікованості праці, прогнозованості майбутніх ринкових процесів, попиту і поведінки споживачів у майбутній перспективі [2].

На думку О. Кирильчук, В. Осецького, Н. Савчук, соціальні інновації слід розглядати як нові ідеї, можливості та дії в соціальному просторі, що сприяють застосуванню ресурсів для підвищення якості та конкурентоспроможності людського капіталу. Водночас, розвиток соціальних інновацій забезпечує збалансованість складових сталого розвитку суспільства, умовою якого є людський капітал, формування і раціональне використання якого є чинником соціально-економічного розвитку, спрямованого на задоволення потреб і інтересів людей [13].

Реалізація соціальних інноваційних проєктів потребує значних інвестицій, що передбачає фінансування з різних джерел, включаючи як державні кошти, кошти міжнародних інвесторів, так і залучення соціального підприємництва. Проте, традиційно, залучення фінансових ресурсів для реалізації соціальних інноваційних проєктів відбувається переважно з державного бюджету, але таке фінансування здійснюється лише у разі обґрунтування доцільності реалізації масштабних інноваційних проєктів, які є стратегічно важливими для держави [5].

Щодо соціально-активного підприємницького сектору, то він також може впроваджувати соціальні інновації через «соціальну корпоративну відповідальність або включення бізнесу [3], що передбачає, з одного боку, поширення інтегрованості підприємницького сектора у процес соціального розвитку, а з іншого – сприяє більш відповідальному ставленню до всіх учасників відповідного процесу, персоналу, споживачів продуктів і послуг, партнерських організацій, що в кінцевому рахунку матиме позитивний вплив на суспільні відносини й формування сприятливого соціального середовища.

Ще однією сферою впровадження соціальних інновацій є освіта, де, як зазначає Л. Горшкова і Є. Хлобистов, університети як суб'єкти надання освітніх послуг повинні відповідально ставитися до власної діяльності, управління та налагодження зв'язків з різними зацікавленими сторонами [6].

Поряд із цим, як вважають О. Кирильчук, В. Осецький, Н. Савчук, для успішного розвитку людського капіталу постає необхідність зміни менталітету здобувачів освіти, що здійснюють дослідницькі проекти у бік зосередження на створенні передусім власного, унікального способу реалізації власних наукових, творчих і підприємницьких ідей, а не суто на пошуку тих інвесторів, кому вони можуть запропонувати власні ідеї без розуміння їх подальшого розвитку [13].

Розвиток людського капіталу передбачає міжнародну інтеграцію та залученість до відповідних програм і проектів, що реалізуються в рамках ініціативних партнерств міжнародної співпраці, тим більше, що переважна більшість їх напряду пов'язані із Європейськими зобов'язаннями щодо розвитку людського капіталу, зокрема щодо країн, що розвиваються, та України.

Як приклад практичної реалізації соціально-інноваційних проектів в Україні, можна навести діяльність Українського фонду соціальних інвестицій (УФСІ), місією якого є зміцнення потенціалу територіальних громад, покращення умов для надання базових соціальних послуг та сприяння розвитку соціальної сфери та інфраструктури України. Фонд протягом тривалого часу реалізує партнерські ініціативи завдяки ефективному використанню коштів міжнародної допомоги за напрямками розвитку потенціалу територіальних громад у вирішенні місцевих проблем, активізації їх участі у процесі прийняття рішень, а також надання підтримки у створенні інноваційних моделей соціальних послуг, у тому числі, для вразливих груп населення, зокрема осіб з обмеженими можливостями, дітей-сиріт, безпритульних, осіб похилого віку, жертв насилля тощо [19].

Отже, соціальні інновації можуть впроваджуватися в широких аспектах, різними шляхами і в різний спосіб та є дієвим чинником трансформації системи багаторівневого врядування у глобальному вимірі, і особливо в контексті територіального і галузевого розвитку завдяки реалізації чисельних програм і проектів інноваційного спрямування. Для реалізації стратегічних цілей і завдань глобального розвитку необхідні державна підтримка та залучення коштів глобальних фондів. Відповідні програми реалізуються за єдиними принципами та правилами за допомогою визначених процедур і інструментів й полягають у масштабуванні результатів проектів, які довели свою ефективність у подоланні глобальних проблем людства, що спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку. Ці проекти як правило реалізуються авторитетними міжнародними організаціями соціального спрямування в різних країнах світу.

Інший спосіб впровадження соціальних інновацій – це відповіді на місцеві виклики, які здійснюються у різний спосіб, що передбачає інвестування на основі коштів, залучених шляхом благодійництва, інструментів фандрайзингу та краудсорсингу. Останнім часом такі підходи все ширше знаходять відклики завдяки використанню онлайн платформ з широким представництвом суб'єктів інвестування від венчурного інвестування, до особистих внесків меценатів і звичайних соціально активних громадян.

Зростаючий рух за соціальні інновації на рівні територій і окремих громад показує, що інновації є ефективнішими, коли вони виникають знизу вгору з країн з низьким та середнім рівнем доходу. При цьому їх ефективність збільшується саме тоді, коли місцеві бенефіціари керують розробкою місцевих соціальних програми, що призводить до більш свідомої мотивації, оскільки мова йде про вирішення нагальних проблем, а тому й більш стійких результатів з урахуванням підзвітності і соціальної рефлексії стосовно впроваджених інновацій, особливо, що стосується послуг для мешканців громад.

Отже, міжнародна інтеграція як невід'ємна складова багаторівневого врядування значно розширює можливості як ініціювання, так і поширення корисних для громад соціальних інновацій, у тому числі завдяки використанню таких сучасних інструментів, як фандрайзинг і краудфандинг, що відкривають суттєві можливості реалізації соціально-інноваційних проектів на різних рівнях, завдяки долученню широкого представництва, зокрема економічно активної частини громадян до підтримки розвитку соціальних інновацій через соціальні мережі [3].

Важливою умовою суспільного розвитку і впровадження соціальних інновацій в системі багаторівневого врядування, особливо на місцевому рівні, і в кінцевому рахунку, запорукою

формування людського капіталу є сприятливе соціальне середовище, що є суттєвим чинником стимулювання індивідуально-орієнтованої, тобто особистої соціальної відповідальності, джерелом якої має бути родина, де велике значення має особистий приклад батьків, інших соціально активних членів сім'ї, досвід старшого покоління, що закладає основу для соціально відповідального ставлення до проблем малих соціальних груп, стимулювання малого підприємництва, що формують заможне й соціально-відповідальне суспільство.

Цілком поділяємо думку В. Геєця, про те, що подолання феномену відчуження в суспільстві в умовах транзитивності має відбуватися, насамперед, через соціалізацію, найвище значення якої полягає саме в забезпеченні процесів зняття відчуження, що включає підвищення рівня соціальної відповідальності та взаємодії між державою, громадянським суспільством та підприємницьким сектором, і що вкрай важливо – передбачає зупинення руйнування соціального простору, зменшення соціальної нерівності, сприяння індивідуальній самореалізації та активізацію людської поведінки, спрямованої на стимулювання ініціативи та більш продуктивної діяльності, що в цілому можна охарактеризувати як соціальні інновації [4].

Логічним видається те, що соціальне проектування і соціальні інновації впливають на формування та розвиток соціального середовища і навпаки, розвинене соціальне середовище є сприятливою платформою для соціального проектування і впровадження соціальних інновацій. Загальновідоме уявлення щодо соціального середовища як сукупності умов існування та життєдіяльності людини в суспільстві, надає підстави до розширення його розуміння, як категорії «сприятливе соціальне середовище», оскільки саме сприятливість середовища дає підстави для активізації соціальних дій, спонукає до соціальної ініціативи, формує стратегічне бачення перспектив розвитку регіону, території, або організаційного утворення, що стосується у тому числі впровадження соціальних інноваційних проєктів, дифузії, тобто поширення вже опанованих інновацій за трансформаційних умов з урахуванням мінливості, непередбачуваності, зовнішніх впливів та гібридних загроз.

За таких умов, потребує уваги об'єктивізація процесу формування сприятливого соціального середовища для життєдіяльності людей, реалізації соціальних проєктів і впровадження соціальних інновацій з позиції концептуального моделювання соціальних систем та їх структурно-функціональних особливостей, що важко оцінити та передбачити, враховуючи, що будь-яка соціальна система є складною, відкритою і динамічною, тому потребує інтегрованого підходу до визначення її властивостей [8].

Пропонуємо методичний підхід, який є способом розв'язання задачі, що полягає у визначенні сформованості сприятливого соціального середовища для цілей багаторівневого врядування, за допомогою інтегрованого оцінювання, що включає три градації (високий, середній і низький ступінь), а також такі ключові ознаки (характеристики), як: А) розвиненість, В) доступність, С) якість, D) безпечність, що відображено у матриці сформованості сприятливого соціального середовища (табл. 1).

Процес інтегрованого оцінювання ступеня (рівня) сформованості сприятливого соціального середовища сфокусований на відповідне визначення за диференційованими ознаками (характеристиками) соціального середовища, які свідчать про ступінь (рівень) сформованості. Детальна характеристика цих ознак передбачає таку конкретизацію:

А) *розвиненість*, що включає наявність розвинутих соціальних структурних елементів, включаючи розвинену соціальну інфраструктуру, забезпеченість соціальними об'єктами, включаючи об'єкти охорони здоров'я, освіти, культури, спорту, можливості для ступеневого і безперервного особистого і професійного розвитку його мешканців, а також інвестиційну привабливість для розвитку соціального підприємництва, поширеність та ступінь впровадження соціальних інновацій;

В) *доступність*, вихідними ознаками якої є функціональність і забезпеченість, що базується на таких базових категоріях, як рівень і спосіб життя, що включає доходи населення, забезпеченість і доступність житлом, споживчими товарами і послугами, у т.ч. комунальними,

рівень і спосіб зайнятості населення та інклюзивність, що передбачає забезпечення рівних можливостей та участі для всіх людей, незалежно від їхніх відмінностей та особливостей;

С) *якість*, вихідними ознаками якої є належність і проактивність, а саме належна якість споживчої продукції і послуг, враховуючи ступінь відповідності рівня і способу життя міжнародним стандартам, кращим референтним зразкам і очікуванням населення, чинники середовища, які сприяють поширенню інновацій, а також наявність соціально активного прошарку населення, громадської ініціативи, мінімізація корупційних ризиків і нульова толерантність до корупційних проявів та можливостей реагування на них з боку публічної влади і громадськості;

Д) *безпечність*, що оцінюється як ступінь дотримання прав і свобод громадян, соціальної і громадської безпеки, включаючи наближеність до потенційно небезпечних об'єктів і територій, а також ступінь і характер зовнішніх впливів та гібридних загроз, рівень вимушеної міграції населення, і контролю міграційних процесів, соціальне розшарування, наявність потенційно небезпечних соціальних категорій, криміногенну обстановку, а також можливості оперативного реагування з боку місцевої влади на правопорушення і запобігання злочинності.

Кожну із зазначених ознак (характеристик) сприятливості пропонується оцінювати за 3 градаціями сприятливості: (I. Високий ступінь (+++); II. Середній ступінь (++); III. Низький ступінь (+/-)).

Таблиця 1.

Матриця сформованості сприятливого соціального середовища

Характеристики (ознаки)	Ступінь (рівень)		
	I. Високий (+++)	II. Середній (++)	III. Низький (+/-)
A) Розвиненість			
B) Доступність			
C) Якість			
D) Безпечність			

(Джерело: авторська розробка)

Інтегрована оцінка видає ступінь (рівень) сприятливості середовища, з урахуванням того, що кожна характеристика оцінюється однаково, тобто без преференцій за певними ознаками, де один + рахується, як один бал. При цьому, кількість балів – від 9 до 12 балів, означає високий ступінь (рівень) сформованості сприятливого соціального середовища, кількість балів – від 5 до 8 балів – середній ступінь (рівень) сформованості, а кількість балів – від 1 до 4 балів, відповідно – низький ступінь (рівень) сформованості сприятливого соціального середовища. Ознака, яка характеризує «А) Розвиненість» є визначальною для проведення оцінювання. Якщо за цією складовою оцінка дорівнює «0» балів, то подальше оцінювання не проводиться і соціальне середовище вважається несформованим.

Що стосується соціальних інновацій, то їх впровадження в сучасних умовах повоєнного відновлення в Україні має відбуватися в сприятливому соціальному середовищі. Отже, цей процес має певні особливості та визначальні властивості й в залежності від масштабів та рівнів впровадження такою властивістю соціальних інновацій може бути їх інтегрованість, тобто за визначенням Н. Краснокутської, поширення за рахунок інтегрування оптимального комплексу перевірених у міжнародній практиці знань, методик, технологій, способів реалізації рішень у т.ч. організаційно-управлінського характеру [9].

Висновки. Соціальні інновації є дієвим засобом і чинником підвищення ефективності реалізації соціальних проєктів у контексті багаторівневого врядування. Ефективність реалізації соціальних проєктів має чітку кореляцію із впровадженням та поширенням соціальних інновацій, що є чітким індикатором того, наскільки реалістичними виявилися соціальні проєкти з позиції реалізації суспільних проблем і досягнення соціально значущих кінцевих результатів. Водночас, прямий соціальний ефект характеризується покращенням рівня доступності, якості, безпечності соціально спрямованих процесів, розвитком соціальної інфраструктури, що має суттєвий вплив на рівень

соціального забезпечення, охорони здоров'я, освіти, культури, соціальної безпеки, розвиток людського капіталу тощо.

Важливою умовою суспільного розвитку і впровадження соціальних інновацій в системі багаторівневого врядування, особливо на місцевому рівні, і запорукою формування людського капіталу є сприятливе соціальне середовище. Зважаючи на це, упровадження соціальних інновацій має відбуватися в сприятливому соціальному середовищі. Такий процес має певні особливості та визначальні властивості в залежності від масштабів та рівнів впровадження, такою властивістю соціальних інновацій може бути їх інтегрованість.

Уперше в науковій практиці запропоновано методичний підхід, який є способом розв'язання задачі, що полягає у визначенні сформованості сприятливого соціального середовища для цілей багаторівневого врядування, за допомогою інтегрованого оцінювання ступеня (рівня) сформованості сприятливого соціального середовища, що сфокусований на відповідне визначення за диференційованими ознаками (характеристиками) соціального середовища, які свідчать про ступінь (рівень) його сформованості. На основі запропонованої методики побудовано матрицю, що визначає сформованість сприятливого соціального середовища, яка надає можливість наочно оцінити ступінь (рівень) сформованості сприятливого соціального середовища на основі комплексного оцінювання за певними градаціями його визначальних ознак (характеристик).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бойко-Бойчук Л.В. Поняття «соціальна інновація»: типи визначень, приклади застосування. *Наука та інновації*. 2009. Т. 5. № 3. С. 94–99.
2. Бондарчук Н.В. Теоретичний зміст людського капіталу та його складові. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2018. Вип. 14(1). С. 10–18. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14(1)_3) (дата звернення: 12.06.2025).
3. Васильєва О.О., Горошкова Л.А. Соціальні інновації як нова модель взаємодії самоврядування та самоорганізації населення. *Економічний вісник університету*. 2022. Вип. 53. С. 13–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2022_53_4.
4. Геєць В.М. Соціалізація, соціальні інновації та соціальна взаємодія бізнесу й держави. *Український соціум*. 2020. 3(74). С. 9–23. <https://doi.org/10.15407/socium2020.03.009>
5. Гернего Ю. О. Технології фінансування соціальних проєктів та грантмейкінг. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 18. С. 31–36. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.18.31
6. Горошкова Л.А., Хлобистов Є.В. Моделювання узгодження інтересів зацікавлених сторін у концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. №1. С. 101–107.
7. Грішнова О.А. Людський, інтелектуальний і соціальний капітал України: сутність, взаємозв'язок, оцінка, напрями розвитку. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2014. № 1. С. 34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2014_1_5 (дата звернення: 12.07.2025).
8. Карамішев Д.В. Стратегічне управління інноваційними процесами в системі охорони здоров'я: державні механізми. Харків: Вид-во ХарPI НАДУ «Магістр», 2006. 304 с.
9. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.
10. Красноручський О.О., Гринь Є.Л., Власенко Т.А. Науково-теоретичне обґрунтування сутності стратегічних змін на підприємстві. *Економічний вісник університету*. 2018. Вип. 38. С. 53–63. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/escvu_2018_38_9 (дата звернення: 12.07.2025).
11. Крюкова І.О. Соціальні інновації як стратегічний напрям розвитку інноваційної діяльності в Україні та фінансовий механізм їх реалізації. *Інноваційна економіка*. 2020. №1-2. (82). С. 15-22. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.1-2.3
12. Лопушняк Г.С., Василик А.В. Концептуальні основи управління соціальними проєктами. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 4 (274). С. 210–220. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Galyna-S.-Lopushnyak-Alla-V.-Vasylyk-210-220.pdf (дата звернення: 12.07.2025).
13. Осецький В., Кирильчук О., Савчук Н. Соціальні інновації в освіті – драйвери розвитку людського капіталу. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2020. Вип. 1. С. 42-48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2020_1_7 (дата звернення: 12.07.2025).
14. Пакт заради майбутнього. Самміт майбутнього. Генеральна Асамблея ООН. Вересень 2024 року. URL: <https://www.un.org/en/summit-of-the-future/pact-for-the-future> (дата звернення: 12.07.2025).
15. План для реалізації Ukraine Facility: 2024-2027. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 12.07.2025).
16. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України; Стратегія від 10.07.2019 № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.07.2025).

17. Пурцхванідзе О.В. Особливості процесу планування діяльності територіальної громади. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1523> (дата звернення: 12.07.2025).
18. Стрижко М., Ковалевська А. Концептуальні основи розробки соціальних проєктів організацій. *Молодий вчений*. 2021. № 3 (91). С. 372–378. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-3-91-78>
19. Український фонд соціальних інвестицій (УФІ). URL: <https://usif.ua/about> (дата звернення: 12.07.2025).
20. Baker W. Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks. University of Michigan Business School. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 2000. 256 p.
21. Center for Social Innovation. Stanford Graduate School of Business. URL: <https://www.gsb.stanford.edu/facultyresearch/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation> (дата звернення: 12.07.2025).
22. Direct management (EaSI). URL: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/direct-management-easi> (дата звернення: 12.07.2025).
23. EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF> (дата звернення: 12.07.2025).
24. ERDF (European Regional Development Fund). URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en
25. Fonseca T., Faria P., Lima F. Human capital and innovation: the importance of the optimal organizational task structure. *Research Policy*. 2019. №48. P. 616–627. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.010>
26. For the first time commissioner moedas signals support for a Declaration for Social Innovation in Europe (Lisbon, Portugal) November 7, 2018. URL: https://socialinnovationexchange.org/legacy/wp-content/uploads/2022/04/press_release_sic_declaration__0.pdf (дата звернення: 12.07.2025).
27. Hahn J., Andor L. Guide to Social Innovation. Regional and Urban Policy. Brussels: European Commission, 2013. 71 p.
28. James A. Phills, Jr., Kriss Deiglmeier, Dale T. Miller. Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*. Fall 2008. P. 34–43. URL: https://www.researchgate.net/publication/242511521_Rediscovering_Social_Innovation (дата звернення: 12.07.2025).
29. NESTA. National Endowment for Science, Technology and the Arts. URL: <https://www.nesta.org.uk/> (дата звернення: 12.07.2025).
30. Social Innovation Community. URL: <https://www.siceurope.eu/about-sic/what-social-innovation/whatsocial-innovation> (дата звернення: 12.07.2025).
31. Social Innovation Community, 2018. The Lisbon Declaration. Social innovation as a path to a sustainable, inclusive and resilient Europe. URL: https://media.nesta.org.uk/documents/Lisbon_Declaration_on_Social_Innovation.pdf (дата звернення: 12.07.2025).
32. The challenge of growing social innovations. NESTA. Research report: September 2007. 66 p. URL: <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/03/In-and-out-of-sync-the-challenge-of-growing-social-innovations-Sept-2007.pdf> (дата звернення: 12.07.2025).

REFERENCES

1. Boiko-Boichuk, L.V. (2009). Poniattia «sotsialna innovatsiia»: typy vyznachen, pryklady zastosuvannia [The concept of "social innovation": types of definitions, examples of application]. *Nauka ta innovatsii – Science and Innovation*, 5 (3), 94–99 [in Ukrainian].
2. Bondarchuk, N.V. (2018). Teoretychnyi зміst liudskoho kapitalu ta yoho skladovi [The theoretical content of human capital and its components]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu – Current problems of regional economic development*, 14(1), 10–18. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14\(1\)_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2018_14(1)_3) [in Ukrainian].
3. Vasylieva, O.O., & Horoshkova, L.A. (2022). Sotsialni innovatsii yak nova model vzaiemodii samovriaduvannia ta samoorganizatsii naselennia [Social innovations as a new model of interaction between self-government and self-organization of the population]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, 53, 13–23. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2022_53_4 [in Ukrainian].
4. Heiets, V.M. (2020). Sotsializatsiia, sotsialni innovatsii ta sotsialna vzaiemodiia biznesu y derzhavy [Socialization, social innovations and social interaction of business and the state]. *Ukrainskyi sotsium – Ukrainian society*, 3(74), 9–23. <https://doi.org/10.15407/socium2020.03.009> [in Ukrainian].
5. HemeHo, Yu. O. (2019). Tekhnologii finansuvannia sotsialnykh proektiv ta hrantmeikinh [Technologies of financing social projects and grantmaking]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 18, 31–36. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.18.31 [in Ukrainian].
6. Horoshkova, L.A., & Khlobystov, Ye.V. (2020). Modeliuvannia uzgodzhennia interesiv zatsikavlenykh storin u kontseptsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Modeling the coordination of interests of stakeholders in the concept of corporate social responsibility]. *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, 1, 101–107 [in Ukrainian].
7. Hrishnova, O.A. (2014). Liudskyi, intelektualnyi i sotsialnyi kapital Ukrainy: sutnist, vzaiemozv'iazok, otsinka, napriamy rozvytku [Human, intellectual and social capital of Ukraine: essence, interrelation, assessment, development directions].

- Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka – Social and labor relations: theory and practice*, 1, 34. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvtp_2014_1_5 [in Ukrainian].
8. Karamyshev, D.V. (2006). *Stratehichne upravlinnia innovatsiinykh protsesamy v systemi okhorony zdorov'ia: derzhavni mekhanizmy* [Strategic management of innovative processes in the health care system: state mechanisms]. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU "Mahistr" [in Ukrainian].
 9. Krasnokutska, N.V. (2003). *Innovatsiinyi menedzhment* [Innovative management]: Navch. posibnyk. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
 10. Krasnorutskyi, O.O., Hryn, Ye.L., & Vlasenko, T.A. (2018). Naukovo-teoretychne obgruntuvannya sutnosti stratehichnykh zmin na pidpriemstvi [Scientific and theoretical substantiation of the essence of strategic changes in the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, 38, 53–63. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2018_38_9 [in Ukrainian].
 11. Kriukova, I.O. (2020). Sotsialni innovatsii yak stratehichni napriam rozvytku innovatsiinoi diialnosti v Ukraini ta finansovy mekhanizm yikh realizatsii [Social innovations as a strategic direction of development of innovative activity in Ukraine and a financial mechanism for their implementation]. *Innovatsiina ekonomika – Innovative Economy*, 1-2 (82), 15–22. DOI: 10.37332/2309-1533.2020.1-2.3 [in Ukrainian].
 12. Lopushniak, H.S., & Vasylyk, A.V. (2024). Kontseptualni osnovy upravlinnia sotsialnymi proiektamy [Conceptual foundations of social project management]. *Aktualni problemy ekonomiky – Current economic problems*, 4 (274), 210–220. Retrieved from https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/04/4.24._topic_Galyna-S.-Lopushnyak-Alla-V.-Vasylyk-210-220.pdf [in Ukrainian].
 13. Osetskyi, V., Kyrylchuk, O., & Savchuk, N. (2020). Sotsialni innovatsii v osviti – draivery rozvytku liudskoho kapitalu [Social innovations in education – drivers of human capital development]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika – Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 1, 42–48. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2020_1_7 [in Ukrainian].
 14. Pakt zarady maibutnoho. Sammit maibutnoho. Heneralna Asambleia OON. Veresen 2024 roku [Pact for the Future. Future Summit. UN General Assembly. September 2024]. www.un.org. Retrieved from <https://www.un.org/en/summit-of-the-future/pact-for-the-future> [in Ukrainian].
 15. Plan dlia realizatsii Ukraine Facility: 2024–2027 [Plan for the implementation of the Ukraine Facility: 2024–2027]. www.ukrainefacility.me.gov.ua. Retrieved from <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> [in Ukrainian].
 16. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy; Stratehiia vid 10.07.2019 № 526-r [On approval of the Strategy for the development of the sphere of innovative activity for the period until 2030. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Strategy from July 10, 2019 №526-p]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
 17. Purtskhvanidze, O.V. (2019). Osoblyvosti protsesu planuvannia diialnosti terytorialnoi hromady [Peculiarities of the process of planning the activities of a territorial community]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 11. www.dy.nayka.com.ua. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1523> [in Ukrainian].
 18. Stryzhko, M., & Kovalevska, A. (2021). Kontseptualni osnovy rozrobky sotsialnykh proektiv orhanizatsii [Conceptual foundations of developing social projects of organizations]. *Molodyi vchenyi – Young Scientist*, 3 (91), 372–378. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-3-91-78> [in Ukrainian].
 19. Ukrainskyi fond sotsialnykh investytsii (UFSI) [Ukrainian Fund for Social Investments (UFSI)]. usif.ua. Retrieved from <https://usif.ua/about> [in Ukrainian].
 20. Baker, W. (2000). *Achieving Success Through Social Capital: Tapping the Hidden Resources in Your Personal and Business Networks*. University of Michigan Business School. San Francisco: Jossey-Bass Inc. [in English].
 21. Center for Social Innovation. Stanford Graduate School of Business. www.gsb.stanford.edu. Retrieved from <https://www.gsb.stanford.edu/facultyresearch/centers-initiatives/csi/defining-social-innovation> [in English].
 22. Direct management (EaSI). <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu>. Retrieved from <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/direct-management-easi> [in English].
 23. EUROPE 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth. <https://eur-lex.europa.eu>. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:EN:PDF> [in English].
 24. ERDF (European Regional Development Fund). ec.europa.eu. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/funding/erdf_en [in English].
 25. Fonseca, T., Faria, P., & Lima, F. (2019). Human capital and innovation: the importance of the optimal organizational task structure. *Research Policy*, 48, 616–627. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.010> [in English].
 26. For the first time commissioner moedas signals support for a Declaration for Social Innovation in Europe (Lisbon, Portugal) November 7, 2018. socialinnovationexchange.org. Retrieved from https://socialinnovationexchange.org/legacy/wp-content/uploads/2022/04/press_release_sic_declaration_0.pdf [in English].
 27. Hahn, J., & Andor, L. (2013). *Guide to Social Innovation. Regional and Urban Policy*. Brussels: European Commission [in English].

28. James, A. Phills, Jr., Kriss, Deiglmeier, & Dale, T. Miller. (2008). Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 34–43. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/242511521_Rediscovering_Social_Innovation [in English].
29. NESTA. National Endowment for Science, Technology and the Arts. www.nesta.org.uk. Retrieved from <https://www.nesta.org.uk/> [in English].
30. Social Innovation Community. www.siceurope.eu. Retrieved from <https://www.siceurope.eu/about-sic/what-social-innovation/whatsocial-innovation> [in English].
31. Social Innovation Community, 2018. The Lisbon Declaration. Social innovation as a path to a sustainable, inclusive and resilient Europe. media.nesta.org.uk. Retrieved from https://media.nesta.org.uk/documents/Lisbon_Declaration_on_Social_Innovation.pdf [in English].
32. The challenge of growing social innovations. NESTA. Research report: September 2007. youngfoundation.org. Retrieved from <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2013/03/In-and-out-of-sync-the-challenge-of-growing-social-innovations-Sept-2007.pdf> [in English].

Подано до редакції 14.07.25 р.
Прийнято до друку 15.08.25 р.

УДК 35:005.95/96:004.9:005.346

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-61-69>

Лаба Олена, аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди
в Переяславі

Laba Olena, PhD student at the Department of Public Management and Administration of the
Hrigrorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2642-9400>

**ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОНЯТІЙНО-КАТЕГОРІАЛЬНОГО АПАРАТУ ДОСЛІДЖЕННЯ
ПИТАННЯ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ ЛЮДСЬКИХ РЕСУРСІВ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

**THEORETICAL APPROACHES TO THE CONCEPTUAL AND CATEGORICAL APPARATUS OF
RESEARCH INTO THE ISSUE OF DIGITAL TRANSFORMATION OF HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF GLOBALIZATION
CHALLENGES**

Анотація. У статті проаналізовані теоретичні підходи до понятійно-категоріального апарату дослідження питання цифрової трансформації менеджменту людських ресурсів публічного управління в умовах глобалізаційних викликів. Зазначено, що у науковому дискурсі існує принаймні кілька типів визначень менеджменту людських ресурсів: операційно-функціональні (менеджмент людських ресурсів як набір політик/процедур); філософсько-системні (менеджмент людських ресурсів як цілісна організаційна філософія/архітектура практик); стратегічні (менеджмент людських ресурсів як механізм реалізації бізнес-стратегії); ресурсно-орієнтовані (менеджмент людських ресурсів як джерело конкурентної переваги в рамках системи кругового огляду); рольові/інституційні (конфігурація ролей і підсистем HR-функції). Визначення «менеджменту людських ресурсів публічного управління» в академічних і політико-управлінських джерелах конвергують навколо трьох тез: нормативно-етичної (мерит, законність, недискримінація та підзвітність як конститутивні умови будь-яких кадрових дій), інституційно-стратегічної («менеджмент людських ресурсів» як механізм перетворення політичних пріоритетів на організаційні спроможності та результати) та процесуально-функціональної (цілісний цикл від планування та добору до розвитку, оцінювання і винагороди, інтегрований у рамки публічної політики). Звернуто увагу на те, що цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів публічного управління в умовах глобалізаційних викликів є багатовимірним процесом, який відображає не лише технологічну модернізацію кадрових процедур, але й глибинну інституційну перебудову системи державної служби під впливом глобальних соціально-економічних і політичних тенденцій. У сучасному світі, де глобалізація формує нові виклики для національних держав, серед яких зростання мобільності робочої сили, посилення конкуренції за таланти, транснаціональні міграційні процеси, цифрова економіка та необхідність забезпечення кібербезпеки, управління людськими ресурсами у сфері публічного управління вже не може ґрунтуватися виключно на традиційних адміністративно-бюрократичних підходах. Воно потребує інтеграції цифрових технологій, аналітики даних та інноваційних управлінських практик, що забезпечують адаптивність державних інститутів до швидкоплинних змін глобального середовища.

Ключові слова: публічне управління, публічна служба, публічні службовці, цифрова трансформація, глобалізаційні зміни.

Abstract. The article analyzes theoretical approaches to the conceptual and categorical apparatus of research concerning the digital transformation of human resource management in public administration

in the context of globalization challenges. The author notes that in scientific discourse there are at least several types of definitions of human resource management: operational-functional (human resource management as a set of policies/procedures); philosophical-systemic (human resource management as a holistic organizational philosophy/architecture of practices); strategic (human resource management as a mechanism for implementing a business strategy); resource-oriented (human resource management as a source of competitive advantage within the framework of a circular review system); role/institutional (configuration of roles and subsystems of the HR function). Definitions of «human resource management in public administration» in academic and political and managerial sources converge around three theses: normative-ethical (merit, legality, non-discrimination and accountability as constitutive conditions of any personnel actions), institutional-strategic («human resource management» as a mechanism for transforming political priorities into organizational capabilities and results) and procedural-functional (a holistic cycle from planning and selection to development, evaluation and reward, integrated into the framework of public policy). The digital transformation of human resource management in public administration in the context of globalization challenges is a multidimensional process that reflects not only the technological modernization of personnel procedures, but also a profound institutional restructuring of the civil service system under the influence of global socio-economic and political trends. In the modern world, where globalization creates new challenges for nation-states, including increased labor mobility, increased competition for talent, transnational migration processes, the digital economy, and the need to ensure cybersecurity, human resource management in the field of public administration can no longer be based solely on traditional administrative and bureaucratic approaches. It requires the integration of digital technologies, data analytics, and innovative management practices that ensure the adaptability of state institutions to the rapid changes in the global environment.

Keywords: public administration, public service, public servants, digital transformation, globalization changes.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток суспільства характеризується глибокими глобалізаційними процесами та динамічним поширенням цифрових технологій, що безпосередньо впливає на систему публічного управління. В умовах підвищення складності управлінських процесів і зростаючих вимог до ефективності державного сектору особливого значення набуває осмислення та наукове обґрунтування трансформаційних змін у сфері менеджменту людських ресурсів. Розвиток цифрових інструментів, таких як електронні HR-платформи, аналітика даних, автоматизація та штучний інтелект, формує нові виклики для теоретико-методологічного осмислення цього феномену.

Систематизація та уточнення понятійно-категоріального апарату дає можливість не лише встановити узгоджене розуміння ключових термінів і концептів, а й закласти основу для подальшого розвитку наукових досліджень і практичних рішень у сфері цифрового публічного управління. Відсутність єдності у визначеннях і концептуальних підходах призводить до фрагментарності наукових пошуків і ускладнює порівняльний аналіз із міжнародними практиками. Саме тому дослідження теоретичних засад і категоріального апарату цифрової трансформації менеджменту людських ресурсів постає як ключовий крок для формування цілісної наукової бази, здатної підтримувати адаптацію системи публічного управління до глобалізаційних викликів та забезпечувати підвищення її ефективності й стійкості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом, у тому числі персоналом системи публічного управління аналізують багато науковців, у тому числі: О. Антонова, А. Армстронг, М. Армстронг, Г. Беккер, Н. Гончарук, П. Друкер, С. Зелінський, Д. Мак-Грегор, Н. Обушна, М. Пірен, Дж. Пірс, І. Поліщук, Л. Прудіус, А. Рачинський, О. Руденко, С. Селіванов, С. Сergyin, І. Сурай, С. Хаджирадева, Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Шульц та ін.

Водночас, не існує системного аналізу понятійно-категоріального апарату дослідження питання цифрової трансформації менеджменту людських ресурсів публічного управління в умовах глобалізаційних викликів.

Метою дослідження є систематизація та визначення понятійно-категоріального апарату дослідження питання цифрової трансформації менеджменту людських ресурсів публічного управління в умовах глобалізаційних викликів.

Виклад основного матеріалу. Поняття «менеджмент людських ресурсів» у науковій і прикладній літературі має множинні визначення, що відображають різні теоретичні підходи (адміністративно-операційний, стратегічний, ресурсно-орієнтований, поведінковий) та практичні орієнтири. Нижче подано розгорнутий, обґрунтований огляд основних визначень і концептуальних підходів з посиланнями на ключові джерела.

У класичному підході «менеджмент людських ресурсів» науковці та практики акцентують увагу на його функціонально-операційному змісті, пов'язаному з реалізацією основних кадрових функцій. Це означає, що менеджмент людських ресурсів трактується як сукупність інструментів, процедур і методів, спрямованих на забезпечення ефективного управління людьми в організації на рівні базових управлінських завдань [1; 2; 3].

Ширша, «філософська» перспектива визначає менеджмент людських ресурсів як цілісну, когерентну стратегію управління людськими ресурсами, що має на меті підвищення загальної ефективності організації через системне управління зайнятістю та розвитком персоналу. У цій інтерпретації менеджмент людських ресурсів – не лише набір операційних процедур, а й організаційна філософія та архітектура практик, що поєднують цілі організації й мотивацію, компетенції та поведінку працівників у єдину систему управління. Такий підхід представлено, зокрема, у працях, які акцентують на цілісності HR-системи та її ролі у забезпеченні організаційної ефективності [4; 5; 6].

У теоретичних дискусіях виокремлюють принаймні два модальні підходи до тлумачення HRM: «жорсткий» і «м'який». Жорсткий підхід розглядає працівників як ресурси (фактор витрат і ефективного їх використання), орієнтується на кількісні показники, раціоналізацію чисельності та розподіл ресурсів; м'який підхід акцентує увагу на мотивації, залученні, розвитку компетенцій і «виращуванні» відданості організації. Ця дихотомія відображає різні базові лінії менеджерських уявлень про людину в організації та зумовлює кардинально різні практики (наприклад, стимулювання лояльності vs оптимізація витрат) [7].

Стратегічний вимір розглядає менеджмент людських ресурсів як інтегровану функцію, що має бути синхронізована зі стратегією організації; в цьому сенсі менеджмент людських ресурсів стає інструментом реалізації довгострокової конкурентної стратегії через формування відповідних HR-стратегій, політик і конфігурацій практик (підбір людей під стратегічні компетенції, розвиток ключових навичок, управління талантом). Стратегічний підхід також аналізує як HR-практики впливають на організаційну продуктивність і як вони повинні модифікуватись залежно від контексту бізнес-стратегії [8; 9; 10].

У межах ресурсної теорії фірми людські ресурси інтерпретуються як стратегічний актив, здатний забезпечувати стійку конкурентну перевагу за умови відповідності критеріям цінності, рідкісності, складності імітації та організаційної упорядкованості. Цей підхід акцентує увагу на ролі управління людськими ресурсами як системи практик, що формують унікальні компетенції та знання, котрі важко відтворити конкурентам, і тим самим визначають довгострокову ефективність організації [11; 12].

У межах практико-організаційного підходу «менеджмент людських ресурсів» розглядається не як сукупність окремих інструментів управління персоналом, а як цілісна конфігурація взаємопов'язаних практик, що формують архітектуру управління людськими ресурсами. Саме їх узгодженість забезпечує організаційну ефективність і стратегічну результативність. У науковій літературі можна виокремити кілька визначень цього підходу [13; 14].

Що стосується функціональної дефініції (операціоналізації для досліджень і практики), то в укрупненому вигляді менеджмент людських ресурсів охоплює: планування персоналу, підбір і відбір, адаптацію й соціалізацію, оцінювання результатів і управління продуктивністю, навчання й розвиток, системи винагороди і мотивації, управління кар'єрою, трудові відносини та охорону праці.

Така функціональна категоризація зручна для емпіричної операціоналізації і для побудови HR-інструментарію в організації [1].

Отже, у науковому дискурсі існує принаймні кілька типів визначень менеджменту людських ресурсів: 1) операційно-функціональні (менеджмент людських ресурсів як набір політик/процедур); 2) філософсько-системні (менеджмент людських ресурсів як цілісна організаційна філософія/архітектура практик); 3) стратегічні (менеджмент людських ресурсів як механізм реалізації бізнес-стратегії); 4) ресурсно-орієнтовані (менеджмент людських ресурсів як джерело конкурентної переваги в рамках системи кругового огляду); 5) рольові/інституційні (конфігурація ролей і підсистем HR-функції).

Наступний етап дослідження – виокремлення наукових підходів до поняття «менеджмент людських ресурсів публічного управління».

У публічному секторі «менеджмент людських ресурсів» доцільно визначати як інституціалізовану систему політик, процедур і практик, яка забезпечує легітимне, етично вмотивоване та результативне управління працею державних службовців і працівників органів місцевого самоврядування, з метою реалізації публічної політики й очікувань громадян. У цьому сенсі перше базове визначення подає Оксфордська дослідницька енциклопедія політики: менеджмент людських ресурсів у публічному управлінні охоплює планування персоналу, добір і відбір, управління результативністю, навчання, компенсації та інші ключові процеси; воно специфічне порівняно з приватним сектором тим, що функціонує в межах норм меритократії, законності, недискримінації та підзвітності, забезпечуючи узгодження кадрових рішень із публічними цілями й стандартами служіння суспільству [15].

Друге визначення оприявнює підручкова традиція управління персоналом державних установ: J. Jared Llorens (із співавт.) позиціонує публічний менеджмент людських ресурсів як керування «життєвим циклом» державної робочої сили – від стратегічного планування потреб, ефективного набору та утримання до розвитку спроможностей і ведення трудових відносин – спрямоване на підтримку спроможності державних інституцій до результативного виконання мандату та забезпечення публічної цінності. Таке трактування фіксує не лише перелік функцій, а й їхню телеологію: HRM виступає провідником організаційної спроможності державної служби, а не просто адміністративним забезпеченням [16].

Третє визначення сформульоване в аналітичних рамках ОЕСР: менеджмент людських ресурсів у публічній службі – це політико-управлінська рамка, через яку уряди формують, розвивають і очолюють «спроможні, віддані та суспільно довірені» робочі сили, здатні транслювати політичні пріоритети в відчутні результати. Тут акцент зроблено на здатностях і лідерстві як системоутворювальних компонентах: «менеджмент людських ресурсів – це не лише операційні практики, а й стратегія побудови майбутньо-спроможної публічної служби, що адаптується до нових викликів і очікувань громадян» [17].

Четверте визначення пропонує сучасна академічна література з публічного управління: «менеджмент людських ресурсів» інтерпретується як критичний механізм формування ефективності, результативності та адаптивності публічних інституцій, особливо у трансформаційних контекстах (постсоціалістичні реформи, цифровізація, меритократизація). Йдеться про цілісну систему правил і практик, яка, по-перше, забезпечує прозорість та справедливість кадрових рішень; по-друге, розвиває компетентності та інноваційність персоналу; по-третє, зменшує інституційні ризики (політичний вплив, інерція, опір змінам), тим самим перетворюючи людський капітал на носія публічної цінності [18].

Узагальнюючи, визначення «менеджменту людських ресурсів публічного управління» в академічних і політико-управлінських джерелах конвергують навколо трьох тез: нормативно-етичної (мерит, законність, недискримінація та підзвітність як конститутивні умови будь-яких кадрових дій), інституційно-стратегічної («менеджмент людських ресурсів» як механізм перетворення політичних пріоритетів на організаційні спроможності та результати) та процесуально-функціональної (цілісний цикл від планування та добору до розвитку, оцінювання і

винагородити, інтегрований у рамки публічної політики). У сукупності це дає підстави трактувати менеджмент людських ресурсів у сфері публічного управління як архітектуру політик і практик, що інституціоналізує публічні цінності у щоденних кадрових рішеннях та сталому розвитку людського капіталу держави.

На нашу думку, менеджмент людських ресурсів публічного управління – це цілісна система стратегічних, організаційних та нормативно закріплених практик, спрямованих на формування, розвиток та ефективне використання кадрового потенціалу органів державної влади та місцевого самоврядування з метою досягнення суспільно значущих результатів і забезпечення публічної цінності. Його сутність полягає не лише у виконанні класичних функцій управління персоналом (планування, добір, оцінювання, навчання, винагородження), а й у забезпеченні відповідності кадрових рішень принципам меритократії, законності, прозорості та підзвітності. Відмінністю від бізнес-сектору є орієнтація не на максимізацію прибутку, а на ефективне задоволення потреб громадян, підвищення довіри до влади та стійкість інституцій. У такому розумінні менеджмент людських ресурсів у публічному управлінні постає як ключовий механізм забезпечення інституційної спроможності держави, здатності адаптуватися до глобальних викликів, впроваджувати інновації та підтримувати розвиток людського капіталу як найціннішого ресурсу демократичного врядування.

Перейдемо до аналізу наукових підходів до поняття «цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів публічного управління». Так, цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів публічного управління інтерпретується в науковій літературі багатогранно – як технологічна модернізація HR-процесів, як процес організаційних змін (socio-technical transformation), як стратегічна політика формування цифрових талантів і як частина ширшої GovTech-ініціативи, спрямованої на модернізацію державного управління. Так, електронний менеджмент людських ресурсів визначається як спосіб реалізації HR-стратегій, політик і практик в організації шляхом свідомої і повної підтримки або використання каналів, що базуються на вебтехнологіях; з цієї точки зору цифрова трансформація HR у публічному секторі – це, перш за все, конвертація функціональних HR-інструментів (рекрутинг, реєстрація, навчання, оцінка, звітування) у цифрові канали з метою підвищення доступності, ефективності й прозорості кадрових процесів. Це визначення підкреслює інструментальний/сервісний аспект трансформації (технологія → автоматизація процесів) [19].

Водночас, цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів публічного управління – це процес змін, у якому HR-функція стає керованою і автоматизованою – впроваджуються інформаційна система управління персоналом, системи управління навчанням), платформи аналітики персоналу, роботизація рутинних операцій і застосування алгоритмічних рішень для підтримки кадрових рішень. Такий підхід акцентує увагу на зміні типу прийняття управлінських рішень (інтуїтивно/досвід → аналітика/дані) і створенні інфраструктури для доказової кадрової політики. Для публічного сектору це ускладнює можливість підвищити результативність, однак породжує вимоги до якості даних, етики алгоритмів та правового регулювання [20].

Водночас, OECD формулює цифрову трансформацію публічного сектору не лише як технологічне оновлення, а як системну політику з формування цифрових талантів і навичок. Отже, цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів сприймається як цілеспрямована діяльність із побудови кадрового потенціалу для цифрового урядування: оцінка цифрових потреб, навчання, рекваліфікація, планування робочої сили з урахуванням цифрових ролей. Цей підхід підкреслює, що технології ефективні лише за наявності відповідних людських компетенцій і організаційної готовності [21].

Цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні, розглянута крізь призму концепції GovTech, набуває значення не лише як технічне оновлення кадрових процесів, а як складова ширшої інституційної модернізації держави. У рамках підходу Світового банку, GovTech визначається як системний набір політик, цифрової інфраструктури, технологічних рішень і управлінських практик, що дозволяють здійснити реінжиніринг державних

процесів задля підвищення ефективності, прозорості та підзвітності публічної адміністрації [22]. У цьому контексті цифровізація HR-функцій інтегрується в цілісну модель модернізації державного управління, де людиноцентричні та технологічні засоби стають взаємопов'язаними елементами єдиної архітектури управління.

Важливим аспектом є те, що цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів у державному секторі не зводиться до автоматизації рутинних операцій, як-от ведення обліку кадрів, обробка документів чи адміністрування нарахування заробітної плати. Вона спрямована на створення цифрових екосистем, які інтегрують різні рівні управління персоналом – від електронних сервісів рекрутингу й добору кадрів до платформ управління компетенціями, навчанням та розвитком державних службовців. Це забезпечує не лише підвищення продуктивності та швидкості кадрових процесів, але й створює нові механізми прозорості та підзвітності [22].

У GovTech-підході HR-цифровізація трактується як інституційно-структурне явище: вона сприяє інтеграції кадрових систем з іншими державними інформаційними ресурсами (наприклад, реєстрами, платформами електронного врядування, відкритими даними про вакансії), що дозволяє будувати більш відкриту та справедливу кадрову політику. Це дає змогу громадянам і стейкхолдерам контролювати діяльність державних інституцій, зменшує ризики корупції та бюрократичної закритості, а також формує публічну цінність у вигляді доступності та прозорості кадрових процедур [22].

Отже, цифрова трансформація HR у контексті GovTech не обмежується сферою управління людськими ресурсами як окремою адміністративною функцією, а виступає ключовим елементом цифрового державного управління, спрямованого на посилення довіри суспільства до державних інституцій, підвищення ефективності публічної служби та розбудову сучасної моделі взаємодії держави і громадян. У такому підході HR-трансформація набуває подвійного значення: з одного боку, як технічна модернізація HR-процесів, а з іншого – як стратегічний інструмент створення прозорості, підзвітності та орієнтованої на суспільні потреби публічної адміністрації.

На основі вищенаведених дефініцій можна виділити спільні складові концептуальної моделі цифрової трансформації менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні: а) технологічна інфраструктура (HRIS, LMS, портали, API, хмарні сервіси, аналітичні платформи); б) процесна перетворюваність (цифровізація робочих потоків, автоматизація рутинних процедур, електронний документообіг); в) людський чинник (цифрові компетенції, управління талантами, зміни в ролях і кар'єрних траєкторіях); г) управлінська та інституційна архітектура (стратегії цифрових талантів, політики даних, етичні рамки, нормативне регулювання та механізми підзвітності); д) очікувані результати (підвищення ефективності й доступності послуг, прозорість кадрових рішень, покращена адаптивність публічних інституцій). Ці елементи підкреслюють, що цифрова трансформація HR у публічному секторі є socio-technical процесом, а не простим «встановленням софту».

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів публічного управління в умовах глобалізаційних викликів є багатовимірним процесом, який відображає не лише технологічну модернізацію кадрових процедур, але й глибинну інституційну перебудову системи державної служби під впливом глобальних соціально-економічних і політичних тенденцій. У сучасному світі, де глобалізація формує нові виклики для національних держав, серед яких зростання мобільності робочої сили, посилення конкуренції за таланти, транснаціональні міграційні процеси, цифрова економіка та необхідність забезпечення кібербезпеки, управління людськими ресурсами у сфері публічного управління вже не може ґрунтуватися виключно на традиційних адміністративно-бюрократичних підходах. Воно потребує інтеграції цифрових технологій, аналітики даних та інноваційних управлінських практик, що забезпечують адаптивність державних інститутів до швидкоплинних змін глобального середовища.

Цифрова трансформація у цій сфері полягає у комплексному використанні цифрових платформ і технологій для оптимізації всіх аспектів кадрової політики – від рекрутингу та добору персоналу до управління компетенціями, організації навчання і розвитку, оцінки ефективності праці

та мотиваційних стратегій. Використання електронних HR-систем, автоматизація рутинних завдань за допомогою роботизованих процесів, застосування аналітики персоналу і штучного інтелекту дозволяють здійснювати прогнозування кадрових потреб, забезпечувати прозорість процедур і підвищувати ефективність прийняття управлінських рішень. У контексті глобалізаційних викликів ці інструменти створюють передумови для формування стійкої, інноваційної, конкурентоспроможної та людиноцентричної державної служби.

Особливістю цифрової трансформації менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні є її системний характер. Вона не обмежується лише автоматизацією, а передбачає реінжиніринг адміністративних процесів, їх інтеграцію з ширшими елементами цифрового врядування (GovTech, e-Government), використання відкритих даних і формування нових каналів комунікації між державними інституціями та громадянами. У глобальному контексті це стає відповіддю на потребу підвищення довіри до державних органів, забезпечення прозорості та підзвітності, а також формування спроможності держави швидко реагувати на кризові ситуації – економічні, політичні, гуманітарні чи безпекові.

Глобалізаційні процеси змінюють вимоги до державних службовців: від них очікується володіння цифровими компетенціями, кроскультурними навичками, здатністю працювати у віртуальних командах і швидко адаптуватися до нових викликів. Тому цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні також передбачає створення екосистеми безперервного навчання та професійного розвитку, орієнтованої на розвиток цифрової грамотності та управління знаннями. Це означає, що держава має формувати інституційну спроможність до гнучкого управління компетенціями та підтримки професійного зростання кадрів, враховуючи міжнародні стандарти та найкращі практики.

Висновки. Таким чином, цифрова трансформація менеджменту людських ресурсів у публічному управлінні в умовах глобалізаційних викликів є не лише технологічним оновленням кадрових процесів, але й стратегічною передумовою для побудови ефективного, відкритого, інноваційного та стійкого державного сектору. Вона поєднує в собі цілі інституційного розвитку, створення публічної цінності, забезпечення прозорості та підзвітності, а також адаптації до глобальних викликів, які визначають майбутнє державності у XXI ст.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Dessler Gary. The Strategic Role of Human Resource Management. URL: <https://evergreenvmw.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/gary-dessler-human-resource-management-nicebrothers-blogspot-com.pdf?utm.com> (дата звернення: 13.06.2025).
2. Armstrong M. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition, 2014. URL: https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf?utm.com (дата звернення: 13.06.2025).
3. Torrington D., Hall L., Taylor S. Human Resource Management. 7th ed. Pearson Education, 2008.
4. Boxall P., Purcell J. Strategy and Human Resource Management. 4th ed. Palgrave Macmillan, 2016.
5. Guest D.E. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*. 1997. № 24(5). P. 503–521.
6. Legge K. Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Anniversary Edition. Palgrave Macmillan, 2005. 430 p.
7. Storey J. Human Resource Management – Defining the Field. Chapter in Adrian Wilkinson and Stewart Johnstone (eds) *Encyclopedia of Human Resource Management*, Edward Elgar, 2016. URL: <https://oro.open.ac.uk/44763/7/Storey.pdf?utm.com> (дата звернення: 13.06.2025).
8. Гринько Т.В., Базик О.В., Іванов К.Р. Стратегічне управління людськими ресурсами у сфері підприємницької діяльності. *Економічний простір*. 2024. № 192. URL: <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/192-7-11-grynko.pdf> (дата звернення: 13.06.2025).
9. Лазебник Ю.О., Корепанова К.О. Стратегічне управління людськими ресурсами в умовах невизначеності *Проблеми економіки*. 2021. № 4 (50). URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-121_126.pdf (дата звернення: 13.06.2025).
10. Матвішкін Є.Г. Стратегічне управління людськими ресурсами: навчальний посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2011. 200 с. URL: https://www.researchgate.net/profile/Tetiana-Bilushchak/post/Any-hot-topics-on-human-resources-management/attachment/59d627c879197b8077986152/AS%3A327350316224512%401455057805714/download/-NMKD-library_nadu-Biblioteka_Magistra.pdf (дата звернення: 13.06.2025).

11. Kaufman B.E. The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal*. 2015. № 25(4). P. 516–540.
12. Barney J. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991. № 17(1). P. 99–120.
13. Guest D.E. Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*. 1997. № 24(5). P. 503–521.
14. Delaney J.T., Huselid M.A. The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*. 1996. № 39(4). P. 949–969.
15. Oxford Research Encyclopedia of Politics. Thompson, William R., editor. URL: <https://pid.uba.uva.nl/ark:/88238/b19939822635705131> (дата звернення: 13.06.2025).
16. Llorens Jared J. Public Personnel Management. New York: Routledge, 2017. 372 p. <https://doi.org/10.4324/9781315271255>
17. OECD: Public employment and management.. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/public-employment-and-management.html?utm.com> (дата звернення: 13.06.2025).
18. Zolak Poljašević B., Gričnik A.M., Šarotar Žižek S. Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Adm. Sci.* 2025. № 15. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094>
19. Bondarouk T., Parry E., Furtmueller E. Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*. 2016. № 28(1). P. 98–131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672>
20. Zhang J, Chen Z. Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *J Knowl Econ*. 2023 Mar 7;1-17. doi: 10.1007/s13132-023-01214-y. Epub ahead of print. PMID: 40479358; PMCID: PMC9990565.
21. OECD: The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector_f6fb7838/4e7c3f58-en.pdf?utm.com (дата звернення: 13.06.2025).
22. World Bank: GovTech: The New Frontier in Digital Government Transformation November 2020. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/898571612344883836/pdf/GovTech-The-New-Frontier-in-Digital-Government-Transformation.pdf?utm.com> (дата звернення: 13.06.2025).

REFERENCES

1. Dessler, Gary (2015). The Strategic Role of Human Resource Management. *evergreenvmw.wordpress.com*. Retrieved from <https://evergreenvmw.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/03/gary-dessler-human-resource-management-nicebrothers-blogspot-com.pdf?utm.com> [in English].
2. Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. *e-uczelnia.uek.krakow.pl*. Retrieved from https://e-uczelnia.uek.krakow.pl/pluginfile.php/604792/mod_folder/content/0/Armstrongs%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice_1.pdf?utm.com [in English]
3. Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Pearson Education [in English].
4. Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and Human Resource Management*. Palgrave Macmillan [in English].
5. Guest, D.E. (1997). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521 [in English].
6. Legge, K. (2005). *Human Resource Management: Rhetorics and Realities. Anniversary Edition*. Palgrave Macmillan [in English]
7. Storey, J. (2016). Human Resource Management – Defining the Field. Chapter in Adrian Wilkinson and Stewart Johnstone (eds) *Encyclopedia of Human Resource Management*, Edward Elgar. [oro.open.ac.uk](https://oro.open.ac.uk/44763/7/Storey.pdf?utm.com). Retrieved from <https://oro.open.ac.uk/44763/7/Storey.pdf?utm.com> [in English].
8. Hryenko, T.V., Bazyk, O.V. & Ivanov, K.R. (2024). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy u sferi pidpriemnytskoi diialnosti [Strategic human resource management in the sphere of entrepreneurial activity]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 192. Retrieved from <https://economic-prostir.com.ua/wp-content/uploads/2024/08/192-7-11-grynko.pdf> [in Ukrainian].
9. Lazebnyk, Yu.O. & Korepanova, K.O (2021). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh nevyznachenosti [Strategic human resource management in conditions of uncertainty]. *Problemy ekonomiky – Problems of economy*, 4 (50). Retrieved from https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2021-4_0-pages-121_126.pdf [in Ukrainian].
10. Matviishyn, Ye.H. (2011). Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy: navchalnyi posibnyk [Strategic human resource management: a textbook]. Lviv: LRIDU NADU. www.researchgate.net. Retrieved from https://www.researchgate.net/profile/Tetiana-Bilushchak/post/Any-hot-topics-on-human-resources-management/attachment/59d627c879197b8077986152/AS%3A327350316224512%401455057805714/download/-NMKD-library_nadu-Biblioteka_Magistra.pdf [in Ukrainian].
11. Kaufman, B.E. (2015). The RBV theory foundation of strategic HRM: critical flaws, problems for research and practice, and an alternative economics paradigm. *Human Resource Management Journal*, 25(4), 516–540 [in English].

12. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120 [in English].
13. Guest, D.E. (1997). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 24(5), 503–521 [in English].
14. Delaney, J.T., & Huselid, M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969 [in English].
15. Oxford Research Encyclopedia of Politics. Thompson, William R., editor. *pid.uba.uva.nl*. Retrieved from <https://pid.uba.uva.nl/ark:/88238/b19939822635705131> [in English].
16. Llorens, Jared J. (2017). *Public Personnel Management*. New York: Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315271255> [in English].
17. OECD: Public employment and management. *www.oecd.org*. Retrieved from <https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/public-employment-and-management.html?utm.com> [in English].
18. Zolak, Poljašević, B., Gričnik, A.M., & Šarotar, Žižek, S. (2025). Human Resource Management in Public Administration: The Ongoing Tension Between Reform Requirements and Resistance to Change. *Adm. Sci*, 15. <https://doi.org/10.3390/admsci15030094> [in English].
19. Bondarouk, T., Parry, E., Furtmueller, E. (2016). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98–131. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1245672> [in English].
20. Zhang, J, & Chen, Z. (2023). Exploring Human Resource Management Digital Transformation in the Digital Age. *J Knowl Econ*, Mar 7:1-17, doi: 10.1007/s13132-023-01214-y. Epub ahead of print. PMID: 40479358; PMCID: PMC9990565 [in English].
21. OECD: The OECD Framework for digital talent and skills in the public sector. *www.oecd.org*. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2021/04/the-oecd-framework-for-digital-talent-and-skills-in-the-public-sector_f6fb7838/4e7c3f58-en.pdf?utm.com [in English].
22. World Bank: GovTech: The New Frontier in Digital Government Transformation November 2020. *documents1.worldbank.org*. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/898571612344883836/pdf/GovTech-The-New-Frontier-in-Digital-Government-Transformation.pdf?utm.com> [in English].

Подано до редакції 16.06.25 р.
Прийнято до друку 18.07.25 р.

УДК 35.07:004.8

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-70-76>

Луков Павло, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Університету Григорія Сковороди
в Переяславі

Lukov Pavlo, postgraduate student at the
Department of Public Management and
Administration of the Hrygorii Skovoroda
University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1466-3451>

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ ПРОБЛЕМ ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

SYSTEMATIZATION OF PROBLEMS OF APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Анотація. У статті проаналізовані та виокремлені основні проблеми застосування штучного інтелекту в системі публічного управління. Зазначено, що однією з ключових проблем є нормативно-правова неврегульованість використання технологій штучного інтелекту. Більшість національних законодавств або не враховують особливостей функціонування ШІ, або перебувають на стадії розробки загальних стратегічних підходів. Другою важливою та найбільш дискусійною проблемою, яка пов'язана із впровадженням штучного інтелекту в сферу публічного управління, є етичні засади його застосування. Це питання охоплює не лише морально-ціннісні виміри, а й фундаментальні аспекти взаємодії між людиною та державою в умовах цифровізації. Серед ключових викликів, що постають перед впровадженням ШІ у сферу публічного управління, технічні та технологічні проблеми займають особливе місце. Вони є комплексними й системними, охоплюють не лише питання апаратного та програмного забезпечення, а й стосуються інфраструктурної спроможності держави, якості цифрових ресурсів, рівня кваліфікації персоналу, а також сумісності новітніх рішень із наявними інформаційними системами органів влади. Економічний аспект також не слід ігнорувати. Розробка, закупівля, впровадження та технічна підтримка систем ШІ є фінансово затратними процесами. Для багатьох державних інституцій, особливо на місцевому рівні, така модернізація є надмірно дорогою. У результаті виникає ризик цифрової нерівності – коли лише найбільш ресурсно забезпечені органи публічного управління можуть скористатися перевагами ШІ, тоді як інші залишаються в технологічному відставанні. У дослідженні запропоновані шляхи урегулювання зазначених проблем через нормативно-правові, організаційно-інституційні, освітні й етичні аспекти. Запропоновано створення незалежної інституційної системи моніторингу й аудиту функціонування ШІ (наприклад, на базі Міністерства цифрової трансформації України створення Національного агентства з питань розвитку ШІ).

Ключові слова: публічне управління, штучний інтелект, нормативно-правові механізми, організаційні механізми, економічні механізми, етичні проблеми, інституційна трансформація.

Abstract. The article analyzes and identifies the main problems of the application of artificial intelligence in the public administration system. The author notes that one of the key problems is the lack of regulation of the use of artificial intelligence technologies. Most national legislation either does not take into account the specifics of the functioning of AI or is at the stage of developing general strategic approaches. The second important and most debatable problem associated with the introduction of artificial intelligence in the sphere of public administration is the ethical principles of its application. This issue covers not only moral and value dimensions, but also fundamental aspects of interaction between man and the state in the context of digitalization. Among the key challenges facing the introduction of AI in the sphere of public administration, technical and technological problems occupy a special place. They

are complex and systemic, covering not only hardware and software issues, but also relate to the state's infrastructure capacity, the quality of digital resources, the level of personnel qualifications, as well as the compatibility of the latest solutions with existing information systems of government bodies. The economic aspect should also not be ignored. The development, procurement, implementation, and technical support of AI systems are financially costly processes. For many state institutions, especially at the local level, such modernization is excessively expensive. As a result, there is a risk of digital inequality – when only the most resource-rich public administration bodies can take advantage of the benefits of AI, while others remain technologically lagging behind. The study suggests ways to resolve these problems through regulatory, organizational, institutional, educational, and ethical aspects. It is proposed to create an independent institutional system for monitoring and auditing the functioning of AI (for example, on the basis of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, the creation of the National Agency for AI Development).

Keywords: public administration, artificial intelligence, regulatory and legal mechanisms, organizational mechanisms, economic mechanisms, ethical issues, institutional transformation.

Постановка проблеми. Вивчення проблем застосування штучного інтелекту в системі публічного управління набуває особливої значущості у сучасних умовах цифрової трансформації держави та зростаючих очікувань громадян щодо ефективності, прозорості й підзвітності владних інституцій. Штучний інтелект розглядається як один із ключових інструментів модернізації управлінських процесів, здатний забезпечити новий рівень аналітичності, автоматизації, прогнозування та персоналізації державних послуг. Водночас без критичного осмислення ризиків, обмежень та системних суперечностей впровадження ШІ у публічну сферу цей інструмент може не лише втратити свою цінність, а й загрожувати порушенням прав громадян, посиленню нерівності, дискримінації та зниженню довіри до державних рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми застосування штучного інтелекту в системі публічного управління, основні етапи впровадження застосування штучного інтелекту в формування та реалізацію державно-управлінських рішень аналізують, зокрема: С. Бало, Ю. Бацман, З. Гбур, О. Карпенко, А. Клян, В. Корсун, В. Косицька, Ю. Магиляс, М. Максименцев, Н. Максименцева, Р. Марутян, М. Миргородська, О. Оболенський, О. Пархоменко-Куцевіл, М. Федоров та ін.

Водночас, на сьогодні існують лише фрагментарні дослідження ризиків та проблем застосування штучного інтелекту у системі публічного управління.

Метою статті є обґрунтування та виокремлення сучасних проблем застосування штучного інтелекту у системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Застосування штучного інтелекту (ШІ) у системі публічного управління відкриває нові можливості для підвищення ефективності державних інституцій, оптимізації управлінських процесів, прогнозування ризиків і задоволення потреб громадян. Проте поряд із потенційними перевагами існує низка глибоких, системних проблем, що ускладнюють або стримують повноцінне впровадження та використання ШІ в публічному секторі.

Однією з ключових проблем є нормативно-правова неврегульованість використання технологій штучного інтелекту. Більшість національних законодавств або не враховують особливостей функціонування ШІ, або перебувають на стадії розробки загальних стратегічних підходів [1]. Відсутність чітко окреслених правил щодо правового статусу рішень, ухвалених із використанням алгоритмів, створює правову невизначеність. Наприклад, якщо автоматизована система приймає рішення про нарахування соціальної допомоги або оцінює ризики корупції в державному органі, постає питання відповідальності: хто має нести відповідальність – розробник алгоритму, державний службовець чи сама система? Без належного правового забезпечення такі механізми можуть стати вразливими для зловживань або призвести до порушення прав людини.

Другою важливою та найбільш дискусійною проблемою, яка пов'язана із впровадженням штучного інтелекту в сферу публічного управління, є етичні засади його застосування. Це питання

охоплює не лише морально-ціннісні виміри, а й фундаментальні аспекти взаємодії між людиною та державою в умовах цифровізації [2]. Особливої ваги набуває проблема підміни або делегування функції прийняття рішень штучним інтелектом, тобто фактичне перенесення відповідальності з людини – носія професійної етики, людського досвіду та контекстуального мислення – на алгоритмічну систему, яка діє за заздалегідь закладеними логіками та критеріями.

Цей виклик стає особливо відчутним у чутливих сферах публічного управління – таких як соціальна політика, охорона здоров'я, безпека, правосуддя чи регуляторна діяльність, де рішення безпосередньо впливають на людські долі, права та свободи. У разі, якщо штучний інтелект починає не просто надавати аналітичну підтримку, а фактично заміщує людську волю у процесі прийняття рішень, виникає низка серйозних етичних дилем. Зокрема, постає питання легітимності такого рішення, оскільки алгоритм не несе моральної чи юридичної відповідальності. Людина ж, яка формально затверджує рішення, може діяти лише формально, покладаючись на рекомендації системи, зміст якої вона не завжди розуміє або не здатна критично переосмислити.

У цьому контексті актуалізується проблема «алгоритмічної прозорості», тобто необхідності розуміння логіки дій систем ШІ як посадовцями, так і громадськістю. Якщо рішення, яке стосується людини, ухвалюється непрозорою системою, яку неможливо оскаржити чи навіть пояснити, це руйнує принципи демократичного управління, підриває довіру до держави і створює ризики системної несправедливості [3]. «Машинне рішення» може бути побудоване на упереджених або застарілих даних, що лише поглиблює нерівність, дискримінацію або маргіналізацію окремих груп населення.

Ще однією важливою етичною проблемою є ризик деперсоналізації управління. Використання ШІ у публічному адмініструванні може призвести до зниження значення міжособистісної комунікації, втрати емпатії та індивідуального підходу, що є критично важливим у соціально чутливих сферах [4]. Громадянин, який отримує відповідь не від конкретного посадовця, а від безособового інтерфейсу, може сприймати публічну владу як ще більш віддалену, холодну та негнучку структуру, що знижує рівень довіри та соціального діалогу.

Однією з найгостріших і найбільш дискусійних проблем, пов'язаних із впровадженням штучного інтелекту в сферу публічного управління, є етичні засади його застосування. Це питання охоплює не лише морально-ціннісні виміри, а й фундаментальні аспекти взаємодії між людиною та державою в умовах цифровізації. Особливої ваги набуває проблема підміни або делегування функції прийняття рішень штучним інтелектом, тобто фактичне перенесення відповідальності з людини – носія професійної етики, людського досвіду та контекстуального мислення – на алгоритмічну систему, яка діє за заздалегідь закладеними логіками та критеріями.

Цей виклик стає особливо відчутним у чутливих сферах публічного управління – таких як соціальна політика, охорона здоров'я, безпека, правосуддя чи регуляторна діяльність, де рішення безпосередньо впливають на людські долі, права та свободи. У разі, якщо штучний інтелект починає не просто надавати аналітичну підтримку, а фактично заміщує людську волю у процесі прийняття рішень, виникає низка серйозних етичних дилем. Зокрема, постає питання легітимності такого рішення, оскільки алгоритм не несе моральної чи юридичної відповідальності. Людина ж, яка формально затверджує рішення, може діяти лише формально, покладаючись на рекомендації системи, зміст якої вона не завжди розуміє або не здатна критично переосмислити.

У цьому контексті актуалізується проблема «алгоритмічної прозорості», тобто необхідності розуміння логіки дій систем ШІ як посадовцями, так і громадськістю [5]. Якщо рішення, яке стосується людини, ухвалюється непрозорою системою, яку неможливо оскаржити чи навіть пояснити, це руйнує принципи демократичного управління, підриває довіру до держави і створює ризики системної несправедливості. «Машинне рішення» може бути побудоване на упереджених або застарілих даних, що лише поглиблює нерівність, дискримінацію або маргіналізацію окремих груп населення.

Ще однією важливою етичною проблемою є ризик деперсоналізації управління. Використання ШІ у публічному адмініструванні може призвести до зниження значення

міжособистісної комунікації, втрати емпатії та індивідуального підходу, що є критично важливим у соціально чутливих сферах. Громадянин, який отримує відповідь не від конкретного посадовця, а від безособового інтерфейсу, може сприймати публічну владу як ще більш віддалену, холодну та негнучку структуру, що знижує рівень довіри та соціального діалогу.

Серед ключових викликів, що постають перед впровадженням ШІ у сферу публічного управління, технічні та технологічні проблеми займають особливе місце [6]. Вони є комплексними й системними, охоплюють не лише питання апаратного та програмного забезпечення, а й стосуються інфраструктурної спроможності держави, якості цифрових ресурсів, рівня кваліфікації персоналу, а також сумісності новітніх рішень із наявними інформаційними системами органів влади.

Однією з найочевидніших технічних проблем є відсутність у багатьох органів публічної влади належної цифрової інфраструктури, здатної підтримувати ефективне функціонування складних систем штучного інтелекту. Чимало державних установ досі працюють із застарілим обладнанням, обмеженими обчислювальними ресурсами, відсутністю хмарних середовищ або серверів, які б могли забезпечити високошвидкісну обробку великих масивів даних. Це фактично унеможливляє застосування ШІ навіть на базовому рівні, не кажучи вже про його інтеграцію в реальний управлінський процес.

Іншою проблемою є фрагментованість і низька якість даних, які надходять у систему [7]. Штучний інтелект потребує великих обсягів якісної, структурованої, актуальної і пов'язаної між собою інформації для ефективного навчання та прийняття рішень. У сфері публічного управління часто спостерігається ситуація, коли бази даних різних відомств не інтегровані між собою, ведуться у різних форматах, мають дублікати або помилки, що значно знижує можливість ефективного застосування ШІ. Водночас проблема відкритості даних та забезпечення їхнього юридичного статусу (наприклад, правомірність обробки персональних або чутливих даних) ускладнює формування інформаційного середовища, придатного для функціонування алгоритмів машинного навчання.

Ще одним значущим технічним викликом є відсутність належного рівня кібербезпеки. Впровадження ШІ-систем без паралельного розвитку засобів захисту державних інформаційних ресурсів створює реальні загрози втручання, маніпуляції алгоритмами, викрадення або спотворення даних [8]. У сфері публічного управління ці ризики мають особливу вагу, оскільки навіть незначні збої в алгоритмах можуть призвести до серйозних наслідків – від порушення доступу до соціальних послуг до витоку конфіденційної інформації громадян чи критичної інфраструктури. У зв'язку з цим держава має не лише створювати ШІ-рішення, але й забезпечити їхній постійний захист, аудити, верифікацію, резервне збереження та перевірку на зломостійкість.

Окремо слід наголосити на проблемі взаємної несумісності або конфлікту між новими ШІ-рішеннями та вже впровадженими цифровими платформами державного управління. Багато сучасних систем публічного адміністрування будувалися без урахування можливості їхнього масштабування або інтеграції з новими технологіями, що створює технічні бар'єри для впровадження ШІ. Наявні інформаційні платформи часто мають закриту архітектуру або не підтримують автоматизований обмін даними, що змушує розробників витрачати значні ресурси на адаптацію або перепроектування рішень.

Нарешті, важливим технологічним викликом є нестача кваліфікованих фахівців – як технічних спеціалістів (інженерів даних, аналітиків, розробників ШІ), так і управлінців, які здатні поставити правильні завдання перед системою, інтерпретувати її результати та інтегрувати у прийняття рішень [9]. Брак таких компетенцій у державному секторі часто зумовлює неефективне або поверхове застосування ШІ, що не лише не дає очікуваних результатів, а іноді дискредитує саму ідею його використання у сфері публічного управління.

Економічний аспект також не слід ігнорувати. Розробка, закупівля, впровадження та технічна підтримка систем ШІ є фінансово затратними процесами [10]. Для багатьох державних інституцій, особливо на місцевому рівні, така модернізація є надмірно дорогою. У результаті виникає ризик

цифрової нерівності – коли лише найбільш ресурсно забезпечені органи публічного управління можуть скористатися перевагами ШІ, тоді як інші залишаються в технологічному відставанні.

Крім того, громадяни часто не довіряють автоматизованим рішенням, особливо в таких сферах, як охорона здоров'я, безпека, соціальний захист [11]. Низький рівень довіри до інновацій може перешкоджати впровадженню нових технологій, викликати соціальний спротив і політичну напругу. Це потребує ретельної комунікації з громадськістю, просвітницької роботи та пояснення, як працюють ШІ-системи і які гарантії прозорості й контролю передбачено.

Проведений аналіз дає підстави виокремити наступні шляхи удосконалення механізму запровадження ШІ у публічне управління. Для підвищення ефективності регулювання у сфері застосування штучного інтелекту в Україні необхідно здійснити комплексні, системно узгоджені кроки, що охоплюють як нормативно-правову площину, так і організаційно-інституційні, освітні й етичні аспекти. Насамперед важливо сформулювати чіткі визначення понять, пов'язаних із різними рівнями розвитку штучного інтелекту – від вузькоспеціалізованих алгоритмів до автономних адаптивних систем. Такі класифікації мають базуватися на функціональних можливостях, рівні автономності, здатності до прийняття рішень та впливу на соціальні процеси [12]. Це дозволить усунути поточну правову невизначеність, яка суттєво ускладнює процеси нормотворення, правозастосування та регуляторного контролю у сфері ШІ.

Важливим етапом має стати запровадження до законодавства окремих форм правосуб'єктності, що можуть бути застосовані до систем штучного інтелекту. Це означає розробку відповідних правових категорій, які визначатимуть правовий статус, межі автономії, а також розподіл відповідальності між розробниками, користувачами та власниками інтелектуальних систем. Такий підхід сприятиме запобіганню безвідповідальності за дії ШІ, що мають реальні наслідки для життя, здоров'я, майна або прав громадян.

Водночас, критично важливо адаптувати найкращі світові практики етичного регулювання штучного інтелекту. Йдеться про імплементацію принципів прозорості, пояснюваності, підзвітності, поваги до людської гідності та недопущення дискримінації. Ці етичні орієнтири мають стати основою для формування нормативних актів, що регулюють використання ШІ у чутливих сферах, таких як охорона здоров'я, правосуддя, соціальна політика чи безпека. У цьому контексті доцільно створювати нормативні рамки не лише технічного, а й морального характеру, які гарантують, що ШІ не буде використовуватися для ухвалення рішень, що підривають довіру до державних інституцій або порушують права людини.

Необхідною умовою ефективного правового регулювання є розробка і впровадження сталих механізмів оцінки ризиків, аудиту та моніторингу систем ШІ. Такі механізми мають бути інституційно незалежними, заснованими на міждисциплінарній експертизі, й забезпечувати постійний зворотний зв'язок, необхідний для корекції політик і технологічних рішень. Йдеться не лише про технічну оцінку ефективності алгоритмів, а й про оцінку їхніх соціальних, правових і етичних наслідків.

Окрему увагу слід приділити питанням освіти та розвитку міждисциплінарної експертизи. На стику права, технологій і публічного управління формується нова професійна культура, яка вимагає глибокого розуміння як юридичних інструментів, так і специфіки функціонування штучного інтелекту. У зв'язку з цим надзвичайно важливим є впровадження спеціалізованих освітніх програм, підготовка правників, аналітиків, службовців нового покоління, які здатні ефективно працювати в умовах стрімкого технологічного розвитку. Без належної підготовки таких фахівців будь-яке законодавче нововведення може залишитися декларативним.

Також варто зосередити увагу на проблематиці захисту персональних даних та кібербезпеки, оскільки ШІ-системи обробляють великі масиви інформації, зокрема чутливої. Існуючі моделі захисту даних часто не відповідають викликам, які постають у зв'язку з використанням алгоритмічних систем аналізу та прогнозування. Тому слід не лише переглянути чинні стандарти, а й розробити нові – з урахуванням специфіки роботи з машинним навчанням, великими даними та контекстуальним аналізом.

Нарешті, надзвичайно важливим є створення незалежної інституційної системи моніторингу й аудиту функціонування ШІ (наприклад, на базі Міністерства цифрової трансформації України створення Національного агентства з питань розвитку ШІ), особливо у тих випадках, коли такі системи використовуються для прийняття управлінських рішень великої ваги. Ідеться про формування зовнішніх незалежних структур або дорадчих органів із широкими повноваженнями з оцінки відповідності алгоритмів правовим, етичним і технологічним стандартам. Такі структури можуть виступати своєрідними «етичними судами» або інституціями екосистемної відповідальності, що гарантують демократичний нагляд за використанням інтелектуальних технологій у публічному секторі.

Висновки. У статті проаналізовані та виокремлені основні проблеми застосування штучного інтелекту в системі публічного управління. Зазначено, що застосування штучного інтелекту в системі публічного управління пов'язане з цілою низкою проблем, серед яких – правова невизначеність, алгоритмічна упередженість, етичні дилеми, кадрова та технічна неготовність, брак довіри, недостатня якість даних, а також фінансові бар'єри. Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу, що включає модернізацію нормативної бази, інвестування в розвиток цифрових компетентностей державних службовців, створення прозорих механізмів контролю за ШІ-рішеннями, забезпечення доступу до відкритих і якісних даних, а також формування культури етичного використання технологій у державному управлінні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Максименцева Н.О., Максименцев М.Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 2. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/2992> (дата звернення: 12.04.2025).
2. Бацман Ю.В., Толкуща К.Р., Ковтун М.С. Використання штучного інтелекту в публічному адмініструванні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. URL: http://www.lsej.org.ua/4_2024/81.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
3. Корнута ЛМ. Штучний інтелект у публічному управлінні: перспективи впровадження. *Європейські орієнтири розвитку України в умовах війни та глобальних викликів XXI століття: синергія наукових, освітніх та технологічних рішень: у 2 т.: матеріали Міжнар. наук.- практ. конф. (м. Одеса, 19 травня 2023 р.) / за заг. ред. С. В. Ківалова*. Одеса, 2023. Т. 2. С. 37–39.
4. Карпенко Ю. Етичні принципи застосування штучного інтелекту у публічному управлінні. *Вісник НАДУ. Серія "Державне управління"*. 2019. № 4. С. 93–97.
5. Квітка С., Новіченко Н., Бардах О. Штучний інтелект у муніципальному управлінні: вектори розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9(4). С. 85–94. <https://doi.org/10.15421/152140>
6. Требик Л.П. Штучний інтелект для трансформаційних змін державних інституцій та розвитку цифрового суспільства. *Вісник національного університету цивільного захисту України. Серія «Державне управління»*. 2021. Вип. 1 (14). С. 372–380. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13679> (дата звернення: 12.04.2025).
7. Остапук В.С. Штучний інтелект у системі публічного управління в Україні: сутність та особливості впровадження. *Наукові перспективи*. 2024. № 9 (51). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15160/15230> (дата звернення: 12.04.2025).
8. Карпенко О.В., Карпенко Ю.В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансферти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. №10. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
9. Машлій Г., Мосій О., Пельчер М. Дослідження управлінських аспектів використання штучного інтелекту. *Галицький економічний вісник*. 2019. Т. 57. № 2. С. 80–89.
10. Пархоменко-Куцевіл О. Обґрунтування використання технологій штучного інтелекту у системі управління персоналом публічної служби України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 8. С. 98–106. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-98-106>
11. Ніколюк О.В., Родіна О.В. Проблеми та переваги штучного інтелекту як ефективного інституту для розбудови управлінських рішень в публічному управлінні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2023. Том 34 (73). № 3. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/3_2023/19.pdf (дата звернення: 12.04.2025).
12. Магиляс Ю., Корсун В., Миргородська М. Пріоритетні напрямки впровадження штучного інтелекту в публічне управління. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11(4). С. 97–103. <https://doi.org/10.15421/152358>

REFERENCES

1. Maksimentseva, N.O. & Maksimentsev, M.H. (2024). Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni: perevahy tsyfrovyykh tekhnolohii ta zahrozy suverennomu informatsiinomu prostoru [Artificial intelligence in public administration: advantages of digital technologies and threats to the sovereign information space]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 2. Retrieved from <https://nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2992> [in Ukrainian].
2. Batsman, Yu.V. & Tolkushcha, K.R. & Kovtun, M.S. (2024). Vykorystannia shtuchnoho intelektu v publichnomu administruvanni [The use of artificial intelligence in public administration]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal scientific electronic journal*, 4. Retrieved from http://www.lsej.org.ua/4_2024/81.pdf [in Ukrainian].
3. Kornuta, L.M. (2023). Shtuchnyi intelekt u publichnomu upravlinni: perspektyvy vprovadzhennia [Artificial intelligence in public administration: prospects for implementation]. *Yevropeiskii oriientyr rozvytku Ukrainy v umovakh viiny ta hlobalnykh vykykiv KhKhI stolittia: synerhiia naukovykh, osvitykh ta tekhnolohichnykh rishen – European guidelines for the development of Ukraine in conditions of war and global challenges of the 21st century: synergy of scientific, educational and technological solutions*. Odesa, T. 2, (pp. 37–39) [in Ukrainian].
4. Karpenko, Yu. (2019). Etychni pryntsypy zastosuvannia shtuchnoho intelektu u publichnomu upravlinni [Ethical principles of the application of artificial intelligence in public administration]. *Visnyk NADU. Seriiia «Derzhavne upravlinnia» – Bulletin of the National Academy of Public Administration. Series «Public Administration»*, 4, 93–97 [in Ukrainian].
5. Kvitka, S., Novichenko, N. & Bardakh, O. (2021). Shtuchnyi intelekt u munitsypalnomu upravlinni: vektory rozvytku [Artificial intelligence in municipal administration: vectors of development]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 9(4), 85–94. <https://doi.org/10.15421/152140> [in Ukrainian].
6. Trebyk, L.P. (2021). Shtuchnyi intelekt dlia transformatsiinykh zmin derzhavnykh instytutsii ta rozvytku tsyfrovoho suspilstva [Artificial intelligence for transformational changes in state institutions and the development of a digital society]. *Visnyk natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriiia «Derzhavne upravlinnia» – Bulletin of the National University of Civil Protection of Ukraine. Series "Public Administration"*, 1 (14), 372–380. Retrieved from <http://repositc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/13679> [in Ukrainian].
7. Ostapiuk, V.S. (2024). Shtuchnyi intelekt u systemi publichnoho upravlinnia v Ukraini: sutnist ta osoblyvosti vprovadzhennia [Artificial intelligence in the public administration system in Ukraine: essence and features of implementation]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 9 (51). Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/15160/15230> [in Ukrainian].
8. Karpenko, O.V. & Karpenko, Yu.V. (2021). Shtuchnyi intelekt yak instrument publichnoho upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom: smart-infrastruktura, tsyfrovi systemy biznes-analityky ta transferty [Artificial intelligence as a tool for public management of socio-economic development: smart infrastructure, digital business analytics systems and transfers]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 10. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf [in Ukrainian].
9. Mashlii, H., Mosii, O. & Pelcher, M. (2019). Doslidzhennia upravlinskykh aspektiv vykorystannia shtuchnoho intelektu [Research on the management aspects of the use of artificial intelligence]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk – Galician Economic Bulletin*, 57, 2, 80–89 [in Ukrainian].
10. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2024). Obgruntuvannia vykorystannia tekhnolohii shtuchnoho intelektu u systemi upravlinnia personalom publichnoi sluzhby Ukrainy [Justification of the use of artificial intelligence technologies in the personnel management system of the public service of Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 8, 98–106. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-98-106> [in Ukrainian].
11. Nikoliuk, O.V. & Rodina, O.V. (2023). Problemy ta perevahy shtuchnoho intelektu yak efektyvnoho instytutu dlia rozbudovy upravlinskykh rishen v publichnomu upravlinni [Problems and advantages of artificial intelligence as an effective institute for developing management decisions in public administration]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, 34 (73), 3. Retrieved from https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2023/3_2023/19.pdf [in Ukrainian].
12. Mahylias, Yu., Korsun, V. & Myrhorodska, M. (2023). Priorytetni napriamky vprovadzhennia shtuchnoho intelektu v publichne upravlinnia [Priority areas of introducing artificial intelligence into public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 11(4), 97–103. <https://doi.org/10.15421/152358> [in Ukrainian].

Подано до редакції 2.06.25 р.
Прийнято до друку 10.07.25 р.

УДК 35:006.021(477)(100)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-77-84>

Олійник Наталія, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Oliinyk Nataliia, Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration at Hrygorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2346-9908>

ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ВИМОГ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ УКРАЇНИ

PECULIARITIES OF INTERNATIONAL REQUIREMENTS FOR THE NATIONAL STANDARDIZATION SYSTEM OF UKRAINE

Анотація. У статті здійснено обґрунтування особливостей міжнародних вимог до національної системи стандартизації України. Проаналізовані основні вимоги до національної системи стандартизації України з боку Міжнародної організації зі стандартизації, Міжнародної електротехнічної комісії, Міжнародної організації законодавчої метрології, а також Європейського комітету зі стандартизації, Європейського комітету з електротехнічної стандартизації. Зазначено, що визначальне значення для формування цих вимог мають також документи Світової організації торгівлі, зокрема Угода про технічні бар'єри у торгівлі та Регламент (ЄС) № 1025/2012 про європейську стандартизацію. Міжнародні вимоги до національної системи стандартизації, сформульовані провідними організаціями – такими як ISO, IEC, OIML, CEN і CENELEC – відображають глибоку інтеграцію принципів відкритості, прозорості, науково-технічної обґрунтованості, добровільності та глобальної сумісності. Від національних органів очікується забезпечення структурної незалежності, участі всіх зацікавлених сторін у процесах розробки стандартів, дотримання процедурних регламентів, а також регулярного перегляду актуальності стандартів з урахуванням технологічного прогресу. Усі міжнародні організації наголошують на необхідності гармонізації національних стандартів із міжнародними – через підтвердження, переклад або адаптацію – для усунення технічних бар'єрів у торгівлі та полегшення доступу на глобальні ринки. Особливу роль відіграє принцип взаємного визнання результатів оцінки відповідності, що потребує високого рівня довіри до національних інституцій і лабораторій, які працюють згідно з міжнародними вимогами до акредитації та сертифікації. Стандарти повинні бути чітко структурованими, доступними в цифрових форматах, побудованими за єдиною логікою, включати сферу застосування, технічні вимоги, методи випробувань та критерії оцінювання. Вимоги також охоплюють термінологічну уніфікацію, цифрову трансформацію процедур стандартизації та належну комунікацію результатів. Зазначено, що міжнародна система стандартизації ґрунтується на принципах відкритості до інновацій, ефективності регулювання, захисту прав споживачів та сталого розвитку.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, стандарти, стандартизація, національна стандартизація, міжнародні вимоги до національної системи стандартизації України, механізми публічного управління у сфері формування системи національної стандартизації.

Abstract. The article substantiates the peculiarities of international requirements for the national standardization system of Ukraine. The author analyzes the main requirements for the national standardization system of Ukraine from the International Organization for Standardization, the International Electrotechnical Commission, the International Organization for Legal Metrology, as well as

the European Committee for Standardization, the European Committee for Electrotechnical Standardization. It is noted that the documents of the World Trade Organization are also of decisive importance for the formation of these requirements, in particular the Agreement on Technical Barriers to Trade and Regulation (EU) No. 1025/2012 on European Standardization. International requirements for the national standardization system, formulated by leading organizations – such as ISO, IEC, OIML, CEN, and CENELEC – reflect a deep integration of the principles of openness, transparency, scientific and technical soundness, voluntariness, and global compatibility. National bodies are expected to ensure structural independence, the participation of all stakeholders in the standards development processes, compliance with procedural regulations, and regular review of the relevance of standards in the light of technological progress. All international organizations emphasize the need to harmonize national standards with international ones – through endorsement, translation, or adaptation - in order to eliminate technical barriers to trade and facilitate access to global markets. The principle of mutual recognition of conformity assessment results plays a special role, which requires a high level of trust in national institutions and laboratories operating in accordance with international accreditation and certification requirements. Standards should be clearly structured, available in digital formats, built according to a single logic, and include the scope, technical requirements, test methods, and assessment criteria. The requirements also cover terminological unification, digital transformation of standardization procedures, and proper communication of results. The article states that the international standardization system is based on the principles of openness to innovation, regulatory efficiency, consumer protection, and sustainable development.

Keywords: public administration, public administration mechanisms, standards, standardization, national standardization, international requirements for the national standardization system of Ukraine, public administration mechanisms in the field of forming a national standardization system.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та зростаючої інтеграції України у світовий економічний простір особливого значення набуває гармонізація національної системи стандартизації з міжнародними вимогами. Це зумовлено потребою забезпечення вільного руху товарів і послуг, створення рівних умов конкуренції та підвищення довіри до українських виробників на зовнішніх ринках. Впровадження єдиних вимог сприяє усуненню технічних бар'єрів у торгівлі, що безпосередньо впливає на розширення експортного потенціалу та залучення іноземних інвестицій.

Для України важливим є врахування положень міжнародних та європейських стандартів, оскільки це є ключовою умовою реалізації курсу на європейську інтеграцію та виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію з ЄС. Перехід до сучасних принципів стандартизації передбачає орієнтацію на добровільність застосування стандартів, прозорість процедур їх розроблення та перегляду, а також залучення до цього процесу широкого кола стейкхолдерів.

Забезпечення відповідності міжнародним вимогам у сфері стандартизації також пов'язане з підвищенням якості продукції та безпеки для споживачів, що є однією з головних передумов сталого соціально-економічного розвитку. Крім того, інтеграція у світову систему стандартизації дозволяє Україні брати участь у формуванні нових регламентів, впливати на їх зміст і захищати власні національні інтереси в умовах глобальної конкуренції.

Аналіз останніх публікацій. Сучасні аспекти розвитку механізмів розробки та впровадження національної стандартизації, формування стандартизації в різних галузях економіки, їх основні аспекти аналізують економісти, правознавці, соціологи, зокрема: І. Березанська, Л. Валага, Л. Віткін, С. Вознюк, Н. Грицюк, П. Дрок, В. Дятлова, Є. Калінський, О. Нагорна, І. Оносова, А. Пірогова та ін. Водночас, відсутні системні дослідження особливостей міжнародних вимог до національної системи стандартизації України.

Мета статті – обґрунтування особливостей міжнародних вимог до національної системи стандартизації України.

Виклад основного матеріалу. Основні особливості міжнародних вимог до національної системи стандартизації впливають із загальновизнаних підходів, сформованих провідними

міжнародними та регіональними організаціями, зокрема, Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), Міжнародною електротехнічною комісією (IEC), Міжнародною організацією законодавчої метрології (OIML), а також Європейським комітетом зі стандартизації (CEN) і Європейським комітетом з електротехнічної стандартизації (CENELEC). Визначальне значення для формування цих вимог мають також документи Світової організації торгівлі (COT), зокрема Угода про технічні бар'єри у торгівлі (TBT Agreement) та Регламент (ЄС) № 1025/2012 про європейську стандартизацію. Відповідно до цих джерел, сучасна національна система стандартизації повинна відповідати комплексу принципів, що забезпечують її ефективність, відкритість, міжнародну сумісність та довіру з боку держав, бізнесу й споживачів.

Однією з фундаментальних вимог є добровільний характер стандартів. Міжнародна практика чітко розмежовує технічне регулювання, де норми є обов'язковими, і стандартизацію, де стандарти застосовуються на добровільних засадах, але можуть бути рекомендованими або використовуватися як доказ відповідності законодавчим вимогам. Таким чином, стандарти повинні бути інструментом технічної підтримки, а не адміністративного тиску, і не можуть становити необґрунтованих бар'єрів для торгівлі чи конкуренції. Добровільність також означає, що кожен суб'єкт може самостійно обирати способи досягнення відповідності обов'язковим вимогам, зокрема, шляхом використання національних або міжнародних стандартів.

Іншою ключовою вимогою є відкритість процесу стандартизації. Це означає, що розроблення національних стандартів повинно бути доступним для всіх зацікавлених сторін – від органів державної влади й наукових установ до приватного бізнесу, професійних об'єднань і споживачів. Усі зацікавлені суб'єкти мають право подавати пропозиції щодо нових тем, брати участь у технічних комітетах, надавати зауваження до проєктів стандартів під час публічного обговорення. Такий підхід гарантує легітимність і збалансованість стандартів, мінімізує конфлікти інтересів і забезпечує врахування найширшого спектру експертизи.

Важливою є і прозорість на всіх етапах життєвого циклу стандарту – від ініціації до ухвалення, перегляду або скасування. Кожна дія в цьому процесі має бути публічно задокументованою, доступною для перевірки, а тексти проєктів – відкритими для ознайомлення. Сюди ж відноситься вимога обов'язкового публічного обговорення проєктів стандартів, з можливістю внесення коментарів будь-якою особою або організацією, які потім мають бути розглянуті та задокументовані. Прозорість також передбачає доступ до інформації про чинні, скасовані, переглянуті або гармонізовані стандарти через офіційні реєстри.

Особлива увага в міжнародних підходах приділяється принципу консенсусу. Національна система стандартизації повинна гарантувати, що жодна група інтересів не має монопольного впливу на зміст стандарту. Консенсус не означає одностайність, але вимагає прагнення до компромісу, обговорення розбіжностей і формулювання прийнятних технічних рішень для всіх сторін. Цей принцип забезпечує стійкість стандарту, його придатність до застосування у різних секторах і соціальну прийнятність.

Ще однією невід'ємною особливістю є гармонізація з міжнародними і регіональними стандартами. Кожна національна система повинна прагнути до адаптації міжнародних стандартів ISO, IEC, ITU, а в контексті євроінтеграції – стандартів CEN, CENELEC, ETSI. Це дозволяє усунути технічні бар'єри в торгівлі, сприяє взаємному визнанню результатів оцінки відповідності, зменшує витрати бізнесу та підвищує конкурентоспроможність продукції. Також гармонізовані стандарти є основою для підписання Угоди АСAA з Європейським Союзом, яка передбачає взаємне визнання відповідності промислової продукції.

Міжнародні вимоги передбачають, що національна система стандартизації має функціонувати на основі стабільної та фахової інституційної структури. Національний орган стандартизації повинен бути визначеним на конкурсній основі, мати юридичну незалежність, компетенцію в питаннях стандартизації, досвід міжнародної співпраці, а також відповідні ресурси – технічні, кадрові, фінансові. Його діяльність має бути підзвітною, контролюваною й відповідати вимогам якості, включаючи регулярний моніторинг і перегляд стандартів. Участь у міжнародних

технічних комітетах, переклад міжнародних стандартів, їхнє наукове обґрунтування – все це частина функціоналу такого органу.

Окремо підкреслюється вимога науково-технічної обґрунтованості стандартів. Вони повинні ґрунтуватися на об'єктивних технічних даних, результатах випробувань, наукових дослідженнях, міжнародному досвіді, потребах індустрій і тенденціях розвитку технологій. Стандарти мають відповідати сучасному рівню науки й техніки, але водночас бути реалізованими на практиці, не створюючи надмірного навантаження на виробників.

У сфері сучасної стандартизації також зростає роль цифровізації. Міжнародні вимоги передбачають впровадження електронних інструментів управління процесами розроблення стандартів, ведення електронних реєстрів, використання машинозчитуваних форматів, цифрових баз даних і відкритого доступу до документів. Це дозволяє зробити стандартизацію більш оперативною, прозорою й інтегрованою в сучасну економіку знань.

Усі ці принципи й вимоги є основою для побудови національної системи стандартизації, що відповідає потребам відкритої ринкової економіки, міжнародної кооперації, сталого розвитку та технічної безпеки. Для країн, що прагнуть до глибокої інтеграції в світову торгівлю, зокрема таких як Україна, їх реалізація є не просто рекомендацією, а стратегічною необхідністю.

Тепер проаналізуємо основні вимоги міжнародних організацій до національної системи стандартизації.

Міжнародна організація зі стандартизації (ISO) є ключовим глобальним інституційним актором у сфері стандартизації, що встановлює не лише технічні стандарти, але й принципи та організаційні підходи до побудови ефективної національної системи стандартизації [1]. Участь у ISO передбачає дотримання низки структурних, процедурних, функціональних і етичних вимог, які визначають основні особливості сучасної системи технічного нормування на національному рівні.

Однією з головних вимог ISO до національної системи стандартизації є відповідність принципам відкритості, прозорості та залучення всіх зацікавлених сторін.

Другою ключовою особливістю є добровільний і недискримінаційний характер стандартів, що розробляються. ISO не підтримує примусового застосування стандартів, оскільки вони не є законодавчими актами. Вони повинні застосовуватися добровільно, якщо не інкорпоровані у нормативно-правові документи держави. Добровільність стандартів забезпечує гнучкість, дозволяє бізнесу адаптуватися до них поступово, з урахуванням своїх можливостей, і стимулює інновації, а не створює бар'єри.

Третьою вимогою є структурна незалежність національного органу стандартизації. ISO очікує, що такий орган функціонуватиме як самостійна, неупереджена інституція, яка не підпорядковується виконавчій владі чи приватним групам впливу [1]. Він має бути спроможним забезпечити об'єктивне технічне обґрунтування стандартів, прозорість процедур, нейтральність при прийнятті рішень та бути відповідальним за ведення національного фонду стандартів. Національний орган повинен мати чітко визначену юридичну форму, незалежну систему управління, кадрову спроможність і технічну інфраструктуру, включаючи цифрові ресурси.

Наступною ключовою вимогою ISO є забезпечення гармонізації національних стандартів з міжнародними. Національна система повинна сприяти прийняттю міжнародних стандартів ISO як національних шляхом підтвердження, адаптації або перекладу. Це допомагає уникнути дублювання розробок, підвищує сумісність продукції, послуг і процесів, полегшує експорт товарів і є інструментом технічної інтеграції країни у світову економіку. ISO рекомендує максимально адаптувати свої стандарти без змін (ідентичне або модифіковане прийняття), зберігаючи їх цілісність і актуальність [1].

Ще однією важливою вимогою є дотримання процедурних регламентів ISO/IEC Directives, які містять правила структурування, розробки, рецензування, ухвалення, перегляду та скасування стандартів. Відповідно до цих директив, кожен стандарт повинен мати чітко структуровану форму, включаючи сферу застосування, терміни, технічні вимоги, методи оцінки відповідності та додатки [1].

Ці директиви регламентують також терміни розроблення стандартів, порядок реагування на зауваження, процедури голосування в комітетах та публікацію.

Крім того, ISO очікує, що національні органи братимуть активну участь у роботі міжнародних технічних комітетів, голосуватимуть за проєкти стандартів, надаватимуть експертні висновки та пропозиції. Це сприяє не лише інституційній інтеграції, а й зміцненню ролі країни у формуванні глобального порядку денного технічного регулювання.

Усі зазначені вимоги створюють цілісну систему етичних, організаційних і технічних стандартів, які визначають ефективну національну систему стандартизації в розумінні ISO. Відповідність цим принципам є передумовою довіри з боку міжнародної спільноти, інтеграції у глобальні ринки, залучення інвестицій, зростання експорту, впровадження інновацій і формування безпечного та конкурентного середовища всередині країни. Національні органи, які не відповідають цим вимогам, не лише втрачають право голосу в технічних комітетах ISO, а й ризикують бути маргіналізованими в міжнародній торгівлі. Таким чином, вимоги ISO є не просто формальністю, а стратегічним орієнтиром для модернізації всієї інфраструктури якості.

Міжнародна електротехнічна комісія (IEC – International Electrotechnical Commission) є провідною міжнародною організацією, яка встановлює стандарти в галузі електротехніки, електроніки, електромагнітної сумісності, відновлюваної енергетики, автоматизації, цифрових технологій, кібербезпеки та суміжних сфер. Основна мета IEC полягає у сприянні глобальній уніфікації технічних вимог, усуненні технічних бар'єрів у торгівлі та забезпеченні безпечного, інноваційного й ефективного розвитку електротехнічної інфраструктури [2]. У зв'язку з цим організація висуває до національних систем стандартизації низку структурних, функціональних та процедурних вимог, дотримання яких є необхідною умовою інтеграції до міжнародного технічного простору.

Насамперед, важливою особливістю вимог IEC є технічна сумісність і уніфікація норм, що означає, що національні системи мають сприяти впровадженню міжнародних стандартів IEC з мінімальними змінами або взагалі без змін. Комісія рекомендує застосовувати міжнародні стандарти як національні методом підтвердження (IDT) або модифікації (MOD), коли це необхідно з огляду на національні умови, але з максимальним збереженням змісту [2]. Це дозволяє досягти взаємного визнання результатів оцінки відповідності, спрощує міжнародну торгівлю електротехнічною продукцією та дає змогу забезпечити єдині вимоги до безпеки, якості, енергоефективності та екологічності обладнання.

IEC висуває чіткі вимоги до організації національної структури стандартизації, яка повинна включати технічні комітети або підкомітети, що займаються розробленням стандартів відповідно до галузевої спеціалізації. В ідеалі, ці національні комітети мають відображати структуру міжнародних ТК IEC, з можливістю номінування національних експертів до складу робочих груп IEC [2]. Участь у діяльності комітетів є формальним обов'язком для повноправних членів організації, а активність і внесок країни оцінюється щороку.

Важливою вимогою є також дотримання директив ISO/IEC щодо розроблення, структурування та публікації стандартів. IEC використовує ISO/IEC Directives Part 1 і Part 2 як основу своєї методології, згідно з якими кожен стандарт має бути уніфіковано оформлений, містити чіткі технічні вимоги, терміни, методи оцінки, і відповідати правилам лінгвістичної та технічної ясності [2]. Ці директиви регламентують також правила прийняття рішень у технічних комітетах, етапи публічного обговорення та голосування, формати документів, правила внесення змін тощо.

Ще одним критично важливим аспектом є цифровізація і відкритість доступу до стандартів, включно із використанням XML-форматів, інтеграцією стандартів у CAD/CAE системи, цифровими платформами поширення. IEC рекомендує національним органам створювати цифрові платформи доступу до стандартів, використовувати відкриті API, підтримувати електронні формати інтеграції стандартів у виробничі процеси, що значно підвищує їх застосовність [2].

Крім того, IEC очікує від національних органів постійного перегляду чинних стандартів – кожен документ повинен оцінюватись щонайменше раз на 5 років на предмет актуальності. Такий

підхід забезпечує оперативне оновлення стандартів відповідно до технологічного прогресу, змін у нормативному середовищі та вимог ринку [2].

Загалом, вимоги ІЕС до національної системи стандартизації – це не лише технічні регламенти, а глибока інституційна філософія, орієнтована на прозорість, інклюзивність, інноваційність, науково-технічну обґрунтованість, цифрову трансформацію та глобальну гармонізацію. Відповідність цим вимогам дозволяє країні не тільки приймати найкращі практики, а й формувати глобальні стандарти, відкривати нові ринки для національного експорту, захищати споживачів і стимулювати науково-технологічний розвиток.

Міжнародна організація законодавчої метрології (OIML – International Organization of Legal Metrology) є міжурядовою організацією, яка розробляє міжнародні рекомендації та документи, що регламентують вимоги до систем законодавчої метрології країн-членів. Хоча основною сферою діяльності OIML є метрологія – точність вимірювань і контроль вимірювальних приладів, – вимоги цієї організації безпосередньо впливають на функціонування національної системи стандартизації, оскільки метрологічні вимоги часто інтегровані у стандарти, технічні регламенти, процедури оцінки відповідності та системи контролю якості продукції [3].

Основна вимога OIML полягає у створенні в кожній країні системної, прозорої, науково обґрунтованої структури законодавчої метрології, що має бути інтегрована до загальної інфраструктури якості. Це означає, що національна система стандартизації повинна тісно взаємодіяти з національною метрологічною службою, забезпечуючи узгодженість вимог до точності, відтворюваності та достовірності вимірювань у технічних стандартах і регламентах. Усі технічні вимоги, що стосуються розмірів, ваги, об'єму, температури, електричних параметрів тощо, повинні бути метрологічно підтверджені та відповідати вимогам відповідних міжнародних рекомендацій OIML [3].

Ще однією вимогою є функціонування незалежного та компетентного національного органу з метрології, який відповідає за оцінку відповідності засобів вимірювальної техніки, затвердження типу, повірку, калібрування, метрологічний нагляд. Цей орган повинен мати у своєму розпорядженні акредитовані лабораторії, кваліфікований персонал, доступ до еталонів та національної системи одиниць вимірювання. При цьому система стандартизації має забезпечувати підтримку таких процедур, зокрема шляхом гармонізації стандартів до вимог OIML, а також через узгодження термінології, процедур випробувань, методів оцінювання [3].

Крім того, OIML вимагає регулярного перегляду національних технічних стандартів і процедур, аби вони відповідали найновішим технологічним досягненням, змінам у міжнародному праві, науковим відкриттям. Для цього національні органи стандартизації мають постійно оновлювати національні стандарти, що стосуються вимірювань, у тому числі на основі перекладу й прийняття рекомендацій OIML як національних нормативних документів.

Також серед вимог – гармонізація технічної термінології, яка використовується в національних стандартах, із термінами OIML V 1: «Міжнародний словник з законодавчої метрології» [3]. Узгодженість термінології в стандартах, метрологічному законодавстві та навчальних матеріалах сприяє уникненню непорозумінь, забезпеченню єдиної інтерпретації технічних вимог і полегшує переклад документів при міжнародній співпраці.

Таким чином, основні вимоги Міжнародної організації законодавчої метрології до національної системи стандартизації включають: інтеграцію метрологічних вимог у стандарти, використання рекомендацій OIML як базових документів, створення компетентних органів із підтвердженою міжнародною довірою, гармонізацію термінології, участь у міжнародних системах сертифікації, прозорість та регулярне оновлення технічних норм. Виконання цих вимог є критично важливим для забезпечення якості вимірювань, довіри до національної продукції, інтеграції України в міжнародний ринок і захисту споживачів у критичних сферах життєдіяльності.

Європейський комітет зі стандартизації (CEN) та Європейський комітет з електротехнічної стандартизації (CENELEC) є двома провідними регіональними організаціями, які займаються розробленням, узгодженням і гармонізацією стандартів у межах Європейського Союзу та країн

Європейської економічної зони [4]. Їх діяльність координується згідно з Регламентом (ЄС) №1025/2012 «Про європейську стандартизацію», який встановлює правову основу взаємодії між європейськими органами стандартизації та національними органами держав-членів. CEN охоплює стандарти в усіх немеханічних і неелектротехнічних галузях (наприклад, будівництво, транспорт, охорона здоров'я, безпека споживачів), тоді як CENELEC спеціалізується на стандартах у сфері електротехніки, енергетики, електроніки, телекомунікацій та ін. [5].

Однією з ключових особливостей вимог CEN і CENELEC до національних систем стандартизації є принцип єдиного стандарту. Кожна країна-член цих організацій, включаючи ті, що входять до Європейського Союзу або ЄАБТ, зобов'язана впроваджувати прийнятий європейський стандарт (EN) як національний у визначений термін (зазвичай протягом шести місяців) та одночасно скасувати будь-який суперечливий національний стандарт [4]. Це забезпечує однорідність регуляторного поля в Європі, усуває технічні бар'єри в торгівлі, спрощує переміщення товарів і послуг та підтримує взаємне визнання відповідності продукції у всіх країнах.

Іншою важливою вимогою є процедурна гармонізація та узгодженість у розробленні стандартів, яка реалізується через суворе дотримання спільних директив CEN-CENELEC Internal Regulations Part 2. Вони встановлюють правила структурування стандартів, процедури розроблення, типові терміни для кожної фази (від ініціації до публікації), механізми голосування, обробки зауважень, роботи технічних комітетів [6]. Важливо, що в розробленні стандартів беруть участь усі зацікавлені сторони – представники національних органів стандартизації, промисловості, споживачів, державних органів, профспілок, академічних інституцій, що забезпечує консенсус і легітимність фінального документу.

CEN і CENELEC висувають вимоги до структури національного органу стандартизації, який має бути: офіційно визнаним на державному рівні; нейтральним та незалежним; здатним координувати участь країни в роботі технічних комітетів; забезпечувати застосування принципів відкритості, транспарентності, недискримінації, консенсусу та добровільності; діяти як єдине національне джерело для впровадження EN.

Особливу увагу CEN і CENELEC приділяють впровадженню нових підходів у стандартизації, зокрема у таких напрямках [4]: сталий розвиток і кліматична нейтральність; цифровізація та штучний інтелект; безпека продукції для споживача; кібербезпека в промислових системах; «зелені» технології, циркулярна економіка та екодизайн; енергоефективність у будівництві та транспорті.

Європейські стандарти (EN) часто використовуються як гармонізовані стандарти до Директив ЄС у межах Нового та Глобального підходу, що означає: якщо продукція відповідає EN, вона автоматично вважається такою, що відповідає вимогам відповідної директиви, і може вільно обертатися на ринку ЄС [4]. Це положення критично важливе для виробників, оскільки зменшує юридичні ризики, прискорює сертифікацію та дозволяє уникнути багаторівневого підтвердження відповідності.

Відповідність цим вимогам є не лише умовою технічної інтеграції до європейського простору, а й запорукою того, що національна продукція буде відповідати найвищим вимогам безпеки, якості та екологічності.

Вимоги Світової організації торгівлі (СОТ) до національних систем стандартизації викладені в ключових багатосторонніх міжнародних договорах, насамперед, в Угоді про технічні бар'єри у торгівлі (Угода ТБТ) [9] та Угоді щодо застосування санітарних та фітосанітарних заходів (Угода СФЗ) [10]. Ці документи є невід'ємною частиною правової основи СОТ і визначають принципи, яких мають дотримуватися держави-члени у сфері технічного регулювання, стандартизації, сертифікації, акредитації, а також санітарного і фітосанітарного контролю, аби уникнути створення необґрунтованих перешкод у міжнародній торгівлі.

І ТБТ, і СФЗ передбачають, що країна-член СОТ має [10]: чітко визначений національний орган стандартизації; прозорі процедури підготовки і ухвалення стандартів; незалежні процедури оцінки відповідності; національні інформаційні центри, здатні оперативно інформувати міжнародних партнерів; здатність до гармонізації стандартів і технічних регламентів з міжнародними нормами.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що міжнародні вимоги до національної системи стандартизації, сформульовані провідними організаціями, такими як ISO, IEC, OIML, CEN і CENELEC, відображають глибоку інтеграцію принципів відкритості, прозорості, науково-технічної обґрунтованості, добровільності та глобальної сумісності. Від національних органів очікується забезпечення структурної незалежності, участі всіх зацікавлених сторін у процесах розробки стандартів, дотримання процедурних регламентів, а також регулярного перегляду актуальності стандартів з урахуванням технологічного прогресу. Усі міжнародні організації наголошують на необхідності гармонізації національних стандартів із міжнародними – через підтвердження, переклад або адаптацію – для усунення технічних бар'єрів у торгівлі та полегшення доступу на глобальні ринки. Особливу роль відіграє принцип взаємного визнання результатів оцінки відповідності, що потребує високого рівня довіри до національних інституцій і лабораторій, які працюють згідно з міжнародними вимогами до акредитації та сертифікації. Стандарти повинні бути чітко структурованими, доступними в цифрових форматах, побудованими за єдиною логікою, включати сферу застосування, технічні вимоги, методи випробувань та критерії оцінювання. Вимоги також охоплюють термінологічну уніфікацію, цифрову трансформацію процедур стандартизації та належну комунікацію результатів. Таким чином, міжнародна система стандартизації ґрунтується на принципах, що забезпечують не лише технічну якість і безпеку, але й відкритість до інновацій, ефективність регулювання, захист прав споживачів та сталий розвиток, а національні системи повинні активно адаптуватися до цих вимог задля участі в глобальному технічному просторі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. ISO: Global standards for trusted goods and services. URL: <https://www.iso.org/home.html> (дата звернення: 23.04.2025).
2. IEC – International Electrotechnical Commission. URL: <https://www.iec.ch/homepage> (дата звернення: 23.04.2025).
3. OIML – International Organization of Legal Metrology. URL: <https://www.oiml.org/en> (дата звернення: 23.04.2025).
4. CEN-CENELEC. URL: <https://www.cencenelec.eu/> (дата звернення: 20.05.2025).
5. Регламент (ЄС) № 1025/2012 «Про європейську стандартизацію». URL: <https://www.icqc.eu/ua/certifikacija-ce-eu/evropejska-standartizacija-garmonizovani-standarti/reglament-1025-2012-shchodo-vropejskoi-standartizacii>
6. Internal Regulations Part 2. URL: https://boss.cen.eu/media/BOSS%20CEN/ref/ir2_e.pdf (дата звернення: 1.05.2025).
7. The Vienna Agreement - FAQs. URL: https://boss.cen.eu/media/CEN/ref/va_faq.pdf (дата звернення: 23.04.2025).
8. IEC-CENELEC Frankfurt Agreement. URL: <https://www.cencenelec.eu/about-cenelec/cenelec-and-iec-cooperation/> (дата звернення: 23.04.2025).
9. Угода про технічні бар'єри в торгівлі. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_008#Text (дата звернення: 23.04.2025).
10. Угода про застосування санітарних і фітосанітарних заходів. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_006#Text (дата звернення: 23.04.2025).

REFERENCES

1. ISO: Global standards for trusted goods and services. [www.iso.org](https://www.iso.org/home.html). Retrieved from <https://www.iso.org/home.html> [in English].
2. IEC — International Electrotechnical Commission. [www.iec.ch](https://www.iec.ch/homepage). Retrieved from <https://www.iec.ch/homepage> [in English].
3. OIML — International Organization of Legal Metrology. www.oiml.org. Retrieved from <https://www.oiml.org/en> [in English].
4. CEN-CENELEC. www.cencenelec.eu. Retrieved from <https://www.cencenelec.eu/> [in English].
5. Regulation (EU) No 1025/2012 «Pro yevropeysku standartyzatsiiu» [Regulation (EU) No 1025/2012 on European standardization]. www.icqc.eu. Retrieved from <https://www.icqc.eu/ua/certifikacija-ce-eu/evropejska-standartizacija-garmonizovani-standarti/reglament-1025-2012-shchodo-vropejskoi-standartizacii> [in Ukrainian].
6. Internal Regulations Part 2. boss.cen.eu. Retrieved from https://boss.cen.eu/media/BOSS%20CEN/ref/ir2_e.pdf [in English].
7. The Vienna Agreement – FAQs. boss.cen.eu. Retrieved from https://boss.cen.eu/media/CEN/ref/va_faq.pdf [in English].
8. IEC-CENELEC Frankfurt Agreement. www.cencenelec.eu. Retrieved from <https://www.cencenelec.eu/about-cenelec/cenelec-and-iec-cooperation/> [in English].
9. Uhoda pro tekhnichni bariery v torhivli [Agreement on Technical Barriers to Trade]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_008#Text [in Ukrainian].
10. Uhoda pro zastosuvannia sanitarnykh i fitosanitarnykh zakhodiv [Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_006#Text [in Ukrainian].

Подано до редакції 30.05.25 р.

Прийнято до друку 3.07.25 р.

УДК 35.08:005.95/.96:004

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-85-92>

Пархоменко-Куцевіл Оксана, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Parkhomenko-Kutsevil Oksana, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Management at Hrygorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМУ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

INTRODUCTION OF INNOVATIVE MECHANISMS INTO THE PUBLIC ADMINISTRATION PERSONNEL EVALUATION SYSTEM

Анотація. У статті обґрунтовано впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління. Проаналізовані наступні механізми: мультиратерні методи (360°-оцінювання) – отримання багатовимірного зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих і зовнішніх стейкхолдерів для комплексної оцінки компетенцій; ключові показники ефективності та системи результатно-орієнтованого оцінювання, що дозволяють прив'язати індивідуальні результати роботи до стратегічних цілей організації; HR-аналітика та машинне навчання – застосування статистичних і прогностичних моделей для виявлення факторів успішності, оцінки кадрових ризиків і підвищення точності управлінських рішень; цифрові платформи моніторингу (електронні системи оцінювання, онлайн-панелі показників), що забезпечують оперативність збору даних і відкритість процедур; компетентнісні моделі, які дозволяють оцінювати не лише виконані завдання, а й професійні та поведінкові характеристики працівників; системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання, інтегровані з оцінюванням, які підвищують мотивацію та стимулюють професійний розвиток.

Впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління формує якісно новий підхід до управління людськими ресурсами державного сектору, орієнтований на поєднання ефективності, прозорості та розвитку кадрового потенціалу. Використання компетентнісних моделей дозволяє оцінювати не лише результати виконаних завдань, а й професійні та поведінкові характеристики, що забезпечує комплексність діагностики та можливість формування індивідуальних траєкторій розвитку. Застосування мультиратерних методів (360°-оцінювання) підвищує репрезентативність та надійність вимірювань завдяки залученню різних груп стейкхолдерів, проте вимагає ретельного проєктування процедури та контролю за упередженнями.

Інтеграція ключових показників ефективності та результатно-орієнтованих механізмів із системою управління продуктивністю державних інституцій сприяє узгодженню індивідуальних досягнень із організаційними та секторальними цілями. Використання цифрових платформ моніторингу, онлайн-панелей показників і електронних систем оцінювання підвищує оперативність збору інформації, забезпечує відкритість процедур і створює умови для управління на основі даних. Застосування HR-аналітики й алгоритмів машинного навчання відкриває можливості для прогнозування кадрових потреб та оптимізації процесів, але водночас ставить питання етичної та алгоритмічної відповідальності. Додаткову цінність формують інноваційні освітні рішення, зокрема системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання, які інтегруються з оцінюванням персоналу й сприяють підвищенню мотивації та професійного розвитку.

Ключові слова: публічне управління, персонал, публічні службовців, оцінювання, інноваційні механізми, мультиратерні методи, HR-аналітика та машинне навчання, компетентнісні моделі, системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання.

Abstract. The article substantiates the introduction of innovative mechanisms into the public administration personnel evaluation system. The author analyzed the following mechanisms: multi-rater methods (360° assessment) - obtaining multidimensional feedback from managers, colleagues, subordinates and external stakeholders for a comprehensive assessment of competencies; key performance indicators and result-oriented assessment systems that allow linking individual performance results to the strategic goals of the organization; HR analytics and machine learning – the use of statistical and predictive models to identify success factors, assess personnel risks and increase the accuracy of management decisions; digital monitoring platforms (electronic assessment systems, online scoreboards), which ensure the efficiency of data collection and the openness of procedures; competency models, which allow to assess not only the tasks performed, but also the professional and behavioral characteristics of employees; gamification and individualized learning systems, integrated with assessment, which increase motivation and stimulate professional development.

The introduction of innovative mechanisms into the public administration personnel assessment system forms a qualitatively new approach to human resource management in the public sector, focused on combining efficiency, transparency and development of personnel potential. The use of competency models allows to assess not only the results of the tasks performed, but also professional and behavioral characteristics, which ensures the complexity of diagnostics and the possibility of forming individual development trajectories. The use of multi-rater methods (360° assessment) increases the representativeness and reliability of measurements due to the involvement of different groups of stakeholders, but requires careful design of the procedure and control over biases.

The integration of key performance indicators and result-oriented mechanisms with the performance management system of state institutions contributes to the alignment of individual achievements with organizational and sectoral goals. The use of digital monitoring platforms, online scoreboards and electronic assessment systems increases the efficiency of information collection, ensures the openness of procedures and creates conditions for data-driven management. The use of HR analytics and machine learning algorithms opens up opportunities for forecasting personnel needs and optimizing processes, but at the same time raises questions of ethical and algorithmic responsibility. Additional value is created by innovative educational solutions, in particular gamification and individualized learning systems, which are integrated with personnel evaluation and contribute to increasing motivation and professional development.

Keywords: public administration, personnel, public servants, evaluation, innovative mechanisms, multi-rater methods, HR analytics and machine learning, competency models, gamification and individualized learning systems.

Постановка проблеми. В умовах динамічних суспільно-політичних та економічних змін зростає потреба у формуванні високопрофесійного кадрового потенціалу публічного управління, здатного оперативно реагувати на нові виклики. Традиційні підходи до оцінювання ефективності працівників дедалі частіше не відповідають вимогам сучасності, оскільки вони зосереджені переважно на формальних критеріях і не враховують комплексний вплив професійних, особистісних та інноваційних характеристик персоналу. Використання інноваційних механізмів дає можливість підвищити прозорість і об'єктивність процесів оцінювання, сприяти розвитку мотиваційної системи, виявляти потенціал до кар'єрного зростання та формувати середовище, орієнтоване на результативність.

Крім того, інтеграція сучасних цифрових інструментів, систем аналізу даних, штучного інтелекту та методів компетентнісного підходу дозволяє переходити від формальних процедур до гнучких моделей управління людськими ресурсами. Це сприяє не лише підвищенню ефективності

діяльності органів публічної влади, але й зміцненню довіри громадян до їх роботи, адже якісна кадрова політика є фундаментом стабільності та розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оцінювання персоналу, розвитку системи оцінювання персоналу державної служби, удосконалення механізмів оцінювання персоналу системи публічного управління аналізують багато науковців, у тому числі: В. Авер'янов, О. Антонова, Ю. Битяк, Н. Гончарук, С. Зелінський, В. Малиновський, Н. Обушна, А. Олійник, М. Пірен, Л. Прудіус, А. Рачинський, О. Руденко, С. Селіванов, С. Серьогін, О. Слюсаренко, І. Сурай, С. Хаджирадева, В. Шамрай та ін. Водночас, не існує системного аналізу впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління.

Метою дослідження є обґрунтування впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Інноваційні механізми у систему оцінювання персоналу публічного управління – це сучасні методи, інструменти та технології, спрямовані на підвищення об'єктивності, прозорості й результативності процесів оцінювання службовців державних органів та органів місцевого самоврядування. Вони виходять за межі традиційних адміністративних процедур (атестацій, формальних звітів чи стандартних характеристик) і базуються на використанні новітніх управлінських підходів, цифрових технологій та аналітичних інструментів.

До таких механізмів відносять: мультиратерні методи (360°-оцінювання) – отримання багатовимірного зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих і зовнішніх стейкхолдерів для комплексної оцінки компетенцій; ключові показники ефективності (KPI) та системи результатно-орієнтованого оцінювання, що дозволяють прив'язати індивідуальні результати роботи до стратегічних цілей організації; HR-аналітика та машинне навчання – застосування статистичних і прогностичних моделей для виявлення факторів успішності, оцінки кадрових ризиків і підвищення точності управлінських рішень; цифрові платформи моніторингу (електронні системи оцінювання, онлайн-панелі показників), що забезпечують оперативність збору даних і відкритість процедур; компетентнісні моделі, які дозволяють оцінювати не лише виконані завдання, а й професійні та поведінкові характеристики працівників; системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання, інтегровані з оцінюванням, які підвищують мотивацію та стимулюють професійний розвиток.

Інтеграція інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління вимагає системного підходу, що поєднує сучасні методологічні принципи оцінювання з цифровими інформаційно-аналітичними рішеннями та адекватною інституційною інфраструктурою. Традиційні моделі оцінювання, орієнтовані переважно на формальні показники виконання та суб'єктивні оцінки керівника, не завжди забезпечують необхідну кореляцію між індивідуальною результативністю, професійними компетенціями та публічною цінністю діяльності державних органів; саме це підкреслюють аналітичні звіти з управління персоналом у державному секторі, які фіксують зростаючу потребу у гнучких, компетентнісно орієнтованих та даних-підтверджених підходах до управління людськими ресурсами.

Переорієнтація системи оцінювання на компетентнісні моделі означає формалізацію очікуваних поведінкових та професійних стандартів, які дозволяють ув'язати кадрові процеси – добір, адаптацію, оцінювання та розвиток – із довгостроковими стратегічними цілями організації. Компетентнісні профілі підвищують змістову валідність, сприяють стандартизації критеріїв для різних категорій посад і зменшують дискреційний простір для неякісних суб'єктивних рішень; рекомендації та добрі практики з питань розробки і застосування таких рамок систематизовані в профільних дослідженнях і документах міжнародних інституцій [1].

Мультиратерні (360°) методи оцінювання визначаються як багатоджерельні системи збору структурованої інформації про спостережувані поведінкові прояви й компетенції оцінюваної особи з боку різних груп реєтнів (самооцінка, безпосередні керівники, колеги, підлегли, інколи зовнішні стейкхолдери чи клієнти). Така конфігурація дає змогу отримати багатовимірну панораму поведінкових проявів у різних контекстах виконання робочих функцій, підвищуючи репрезентативність даних порівняно з одноосібними оцінками. Однак визначення розмежує

формативні (розвиткові) і сумативні (кадрово-регуляторні) цілі застосування 360°: більшість авторів та оглядів рекомендують пріоритет формативного використання з метою розвитку лідерства та коригувальних навчальних втручань [2].

Психометричні властивості 360°-інструментів потребують спеціального підходу: валідність (контентна, конструкта, критерійна) повинна бути обґрунтована через формалізацію компетенційних рамок та експертну валідацію елементів; надійність виявляється як внутрішня узгодженість (наприклад, α Кронбаха для визначених підшкал) та міжрейтерська узгодженість (у випадках, коли кількість реєтів дозволяє оцінити дисперсію між джерелами). Особливу увагу слід приділяти джерелам систематичного викривлення: ефекту соціальної бажаності, упередженню «хало», тенденції до лояльності/жорсткості оцінок, а також проблемам загального методу при одночасному використанні само- та зовнішніх оцінок; одним із запропонованих технічних способів мінімізації деяких відповідних упереджень є застосування багатовимірних форматів та калібрування реєтів через тренінги й інструктаж, що підтверджено як емпіричною, так і експериментальною літературою. Психометрична перевірка повинна включати пілотування, аналіз структури факторів, оцінку дисперсійних складових і, за потреби, коригувальну переробку інструментарію [3].

Дизайн процедури та організаційні умови визначають прийнятність і надійність 360°-оцінювання. Ключові елементи дизайну – чітка дефініція компетенцій, стандартизовані шкали поведінкових індикаторів, критерії відбору реєт-груп (мінімальна кількість реєтів у кожній категорії для статистичної стабільності), політика анонімності й порогів оприлюднення індивідуальних результатів, механізми залучення реєтів (щоб уникнути упередженості) та підготовка реєтів до об'єктивного і конструктивного зворотного зв'язку. Безпечне управління конфіденційністю і довіри респондентів – необхідна передумова щирості відповідей; низький рівень довіри або невідповідне розкриття результатів здатні призвести до систематичного спотворення даних або саботажу процесу.

Критерії оцінки ефективності впровадження 360°-системи повинні включати як процесні, так і результатні індикатори: процент участі реєт-груп, рівень задоволеності оцінюваних і реєтів довірою до процедури, зміни в самооцінці й зовнішніх оцінках ключових компетенцій (доведені через повторні вимірювання), кількісні та якісні дані про застосування індивідуальних планів розвитку, а також оцінка зміни поведінкових і організаційних показників через визначені інтервали часу. Рекомендовано поєднувати кількісну аналітику з якісними інтерв'ю й кейс-аналізом для глибшої інтерпретації результатів і корекції процесу.

Впровадження ключових показників ефективності (далі – КПЕ) і результатно-орієнтованих механізмів у публічному секторі вимагає спеціалізованої методології, що враховує властивості публічних благ – багатоканальність впливу, множинність бенефіціарів, значну роль зовнішніх факторів та часову лагу між дією й бажаним суспільним результатом. У такому контексті КРІ не повинні бути простими кількісними лічильниками виконання робіт (inputs/активностей), а повинні відображати різні рівні логіки втручання: продукти/послуги (outputs), результати/зміни в поведінці або стані (outcomes) і довготерміновий суспільний вплив (impact). Невідповідність інструментів типовим ринковим метрикам призводить до потреби переформулювання цілей, індикаторів та механізмів верифікації їх досягнення [4].

Чітке розрізнення між результатами, результативністю та впливом має принципове значення для дизайну КПЕ: outputs (виходи) фіксують безпосередні продукти діяльності (надані послуги, виконані процедури), outcomes (результати) – коротко- та середньострокові зміни в групах бенефіціарів або в показниках системи, тоді як impact (вплив) – це трансформаційні, довготермінові зміни у благополуччі або суспільних показниках. Така трирівнева класифікація допомагає уникати «вимірювального індикатора» – коли організації оцінюють лише те, що легко поррахувати, але що не гарантує досягнення політичних цілей. Для коректного використання КПЕ необхідне формування теорії змін, прив'язаної до причинно-наслідкових ланцюгів між заходами, виходами та очікуваними результатами [5].

Методологічні наслідки для розробки КПЕ включають кілька взаємопов'язаних вимог. По-перше, індикатори повинні бути валідними і надійними – тобто відображати саме ті конструкти, які мають значення для політики, і робити це стабільно в часі; для цього потрібні формалізовані дефініції, алгоритми обчислення, джерела даних і тестування на надійність. По-друге, для індикаторів критичною стає проблема атрибуції: оскільки вплив обумовлений багатьма факторами, необхідні дизайн моніторингу та оцінки, які застосовують контрфактичні методи (експериментальні чи квазі-експериментальні), аналіз внесків або комбіновані підходи, щоб відокремити ефект політики від зовнішніх трендів. По-третє, КПЕ мають мати спроможність до оперативного застосування у циклі бюджетування та управління – тобто мати чіткі базові рівні, проміжні цілі та часові горизонти, релевантні бюджетному циклу та управлінським рішенням.

Інституційне вбудування КПЕ має відбуватися через інтегровану систему управління продуктивністю: зв'язування індивідуальних КПЕ з організаційними та секторальними цілями, поєднання показників якісних та кількісних аспектів, а також забезпечення зв'язку між показниками і бюджетними рішеннями. OECD наголошує на побудові «архітектури» результатоорієнтованості, де показники є лише одним із елементів: планування політик, бюджетування, моніторинг, оцінка і звітність мають створювати замкнутий цикл управління результатами. Така інтеграція мінімізує ризик розриву між індивідуальною мотивацією та стратегічними публічними цілями.

HR-аналітика (HR-analytics – аналітика людських ресурсів) і методи машинного навчання (machine learning – машинне навчання) відкривають суттєві можливості для підвищення об'єктивності та ефективності процесів оцінювання персоналу: прогнозування відтоку працівників, прогнозування продуктивності, моделювання кадрових потреб, виявлення латентних факторів, що корелюють з високою результативністю, і автоматизації рутинних операцій (наприклад, попередній скринінг резюме, кластеризація кадрів за компетенціями, автоматизовані сигнали для навчання і розвитку).

Технічною основою таких систем є послідовність етапів: специфікація цілі, підготовка даних, інженерія ознак, вибір і тренування моделі, валідація і моніторинг. Ключові технічні ризики на цьому рівні – низька якість даних, нерепрезентативні вибірки, витік міток, мультиколінеарність ознак, незбалансованість класів і розриви в часових рядах – вони безпосередньо впливають на стабільність та придатність прогнозів. Тому стандартні методи валідації (крос-валідація, відкладені тест-набори, калібрування прогнозів) і стрес-тестування моделей по сценаріях є обов'язковими для перевірки придатності моделей у контексті управління персоналом [6].

Застосування інтерпретованих методів, наприклад, локальні пояснювальні підходи або підходи, що базуються на розподілених значеннях внеску ознак, дозволяє трансформувати «чорні ящики» у системи з когерентними поясненнями прийнятих рішень. Однак дослідження показують, що інструменти зрозумілого штучного інтелекту мають обмеження (чутливість до мультиколінеарності, залежність від моделі, нестійкість локальних пояснень) і не є заміною глибокої методологічної перевірки; їх треба застосовувати як частину валідаційного набору методів і супроводжувати документуванням результатів [7].

Алгоритмічні системи у системі управління персоналом можуть відтворювати історичні і структурні упередження та призводити до дискримінаційних наслідків у наймі, просуванні чи доступі до навчання. Літературні огляди та емпіричні дослідження фіксують випадки, коли алгоритми класифікували кандидатів або працівників за ознаками, що корелювали з недопустимими атрибутами (стать, раса, вік) або вторинними проксі-ознаками, що відтворювали нерівності; аналогічні результати зафіксовані як у академічних оглядах, так і в звітах про практичне застосування алгоритмів у рекрутингу. Ці результати підкреслюють потребу у системних підходах до виявлення та пом'якшення упереджень на етапах підготовки даних, дизайну моделі й пост-деплойментного моніторингу [8].

Таким чином, HR-аналітика і машинне навчання у оцінюванні персоналу мають значний потенціал для підвищення прогнозової точності, автоматизації рутинних операцій і таргетованого розвитку персоналу; цей потенціал реалізується лише за умови системної реалізації заходів з

алгоритмічної підзвітності, прозорості документації моделей і даних, включення людини в критичні ланки прийняття рішень і регулярного аудиту/моніторингу. Без цієї комбінації ризику етичних, правових і технічних шкод можуть перевищити вигоди від автоматизації.

Цифрові платформи моніторингу, електронні системи оцінювання і онлайн-панелі показників – це інтегровані інформаційно-технічні та організаційні рішення, призначені для централізованого збору, збереження, обробки й візуального представлення даних про діяльність органів публічного управління з метою оперативного моніторингу, підвищення прозорості та підтримки прийняття рішень на основі доказів. OECD та інші міжнародні інституції визнають такі інструменти як ключовий елемент сучасних політик цифрового урядування і аналітичної підтримки політик [9].

Архітектурно-функціональна модель таких платформ включає кілька шарів. Джерельний шар охоплює адміністративні реєстри, транзакційні системи, опитування, зовнішні бази даних і інтерфейс прикладного програмування; процесний шар – це інструменти ETL (Extract–Transform–Load – витяг-перетворення-завантаження), потокова обробка і механізми очищення/деперсоналізації; сховище даних або озеро даних забезпечує збереження й аналітичну готовність; аналітичний шар включає інструменти для швидкого доступу, аналізу та аналітичної обробки великих обсягів даних у багатовимірному форматі, модулі для обчислення КПЕ, алгоритмічні компоненти і модулі для візуалізації; шар презентації – інтерфейси, онлайн-панелі показників та ролево-орієнтовані представлення. Сучасні стандарти менеджменту ризиків і безперервного моніторингу рекомендують будувати життєвий цикл системи з врахуванням пост-деплойментного моніторингу та управлінням інцидентами [10].

Компетентнісні моделі у системі оцінювання персоналу публічного управління розглядаються як структуровані рамки, що описують сукупність знань, умінь, навичок, установок і поведінкових характеристик, необхідних для ефективного виконання службових завдань на конкретній посаді. На відміну від традиційних систем оцінювання, які фокусуються переважно на виконаних завданнях чи кількісних показниках, компетентнісні моделі дозволяють здійснювати вимірювання як професійних характеристик (наприклад, аналітичні здібності, управлінські навички, володіння нормативно-правовою базою), так і поведінкових проявів (наприклад, комунікабельність, етичність, орієнтація на публічні інтереси). Таким чином, вони спрямовані на комплексну оцінку відповідності працівника стратегічним і ціннісним орієнтирам державної служби.

OECD у своїх рекомендаціях підкреслює, що компетентнісний підхід має забезпечувати узгодженість між індивідуальною оцінкою, організаційними цілями та загальними цінностями публічної служби. У цьому контексті компетентнісні моделі розглядаються як основа для формування КПЕ (ключових показників ефективності), планування розвитку персоналу й оптимізації системи мотивації. Дослідження також доводять, що у поєднанні з мультиратерними методами оцінювання компетентнісні моделі підвищують надійність вимірювань і сприяють більшій об'єктивності кадрових рішень [1].

Таким чином, компетентнісні моделі у публічному управлінні виконують роль методологічного каркасу для всебічного оцінювання персоналу, поєднуючи вимірювання результатів діяльності з оцінкою професійних і поведінкових характеристик, що критично важливо для забезпечення ефективності, етичності та стійкості державної служби.

Системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання, інтегровані з оцінюванням персоналу публічного управління, являють собою інноваційні технологічні та методологічні інструменти, спрямовані на підвищення мотивації, залученості й результативності державних службовців. Гейміфікація застосовує ігрові механіки (наприклад, бали, бейджі, рейтинги, сценарії прогресії) у неігровому середовищі, що стимулює внутрішню та зовнішню мотивацію працівників, підтримує їхню активність та створює середовище змагальності й визнання. Індивідуалізоване навчання, у свою чергу, базується на алгоритмах адаптивного навчання та аналітиці навчальних даних, що дозволяє формувати освітні траєкторії, максимально наближені до потреб конкретного працівника та вимог його компетентнісного профілю.

У наукових дослідженнях підкреслюється, що інтеграція гейміфікації з системами оцінювання сприяє розвитку компетентностей у спосіб, що сприймається працівниками як менш формалізований і більш залучаючий. Наприклад, комбінація ключових показників ефективності з ігровими елементами дозволяє не лише фіксувати досягнення, а й підкріплювати їх символічними або матеріальними винагородами, створюючи ефект «миттєвого зворотного зв'язку» [7; 8]. Водночас індивідуалізовані освітні модулі на основі оцінювання персоналу дозволяють адресувати виявлені слабкі сторони та формувати довгострокову стратегію розвитку компетенцій.

Дослідження у сфері публічного управління свідчать, що поєднання гейміфікації та персоналізованого навчання з механізмами оцінювання персоналу підвищує рівень задоволеності службовців роботою, знижує ризик професійного вигорання та сприяє підвищенню якості управлінських процесів. OECD та Світовий банк зазначають, що інноваційні методи розвитку людського капіталу у державному секторі повинні враховувати не лише вимірювання результатів, але й створювати умови для безперервного навчання та адаптації персоналу до змінних умов управління.

Таким чином, системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання, інтегровані в оцінювання персоналу публічного управління, виконують подвійну функцію: підвищують мотиваційний компонент діяльності працівників і водночас забезпечують адаптивну підтримку їхнього професійного розвитку відповідно до компетентнісних вимог і стратегічних цілей публічного сектору.

Висновки. Впровадження інноваційних механізмів у систему оцінювання персоналу публічного управління формує якісно нового підходу до управління людськими ресурсами державного сектору, орієнтованого на поєднання ефективності, прозорості та розвитку кадрового потенціалу. Використання компетентнісних моделей дозволяє оцінювати не лише результати виконаних завдань, а й професійні та поведінкові характеристики, що забезпечує комплексність діагностики та можливість формування індивідуальних траєкторій розвитку. Застосування мультиратерних методів (360°-оцінювання) підвищує репрезентативність та надійність вимірювань завдяки залученню різних груп стейкхолдерів, проте вимагає ретельного проєктування процедури та контролю за упередженнями.

Інтеграція ключових показників ефективності та результатно-орієнтованих механізмів із системою управління продуктивністю державних інституцій сприяє узгодженню індивідуальних досягнень із організаційними та секторальними цілями. Використання цифрових платформ моніторингу, онлайн-панелей показників і електронних систем оцінювання підвищує оперативність збору інформації, забезпечує відкритість процедур і створює умови для управління на основі даних. Застосування HR-аналітики й алгоритмів машинного навчання відкриває можливості для прогнозування кадрових потреб та оптимізації процесів, але водночас ставить питання етичної та алгоритмічної відповідальності.

Додаткову цінність формують інноваційні освітні рішення, зокрема системи гейміфікації та індивідуалізованого навчання, які інтегруються з оцінюванням персоналу й сприяють підвищенню мотивації та професійного розвитку. Міжнародний досвід показує, що найефективнішими є комплексні моделі, де інноваційні інструменти поєднуються із системною політикою розвитку компетенцій, прозорими процедурами та механізмами зворотного зв'язку.

Інноваційні механізми в системі оцінювання персоналу публічного управління забезпечують перехід від формального контролю до стратегічного управління людським капіталом, що сприяє підвищенню ефективності державної служби, зміцненню довіри громадян та формуванню адаптивної й стійкої публічної адміністрації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. OECD: Reviews Skills for a High Performing Civil Service. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/09/skills-for-a-high-performing-civil-service_g1g80382/9789264280724-en.pdf?utm.com (дата звернення: 09.07.2025).

2. Lockyer J., Sargeant J. Multisource feedback: an overview of its use and application as a formative assessment. *Can Med Educ J*. 2022 Aug 26;13(4):30-35. doi: 10.36834/cmej.73775.
3. Kenneth M. Nowack, Sandra Mashihi. Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2012. Vol. 64. №3. P. 157–182. URL: <https://www.apa.org/pubs/journals/features/cpb-64-3-157.pdf?utm.com> (дата звернення: 09.07.2025).
4. OECD: Good Practices for Performance Budgeting. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/oecd-good-practices-for-performance-budgeting_0a446f98/c90b0305-en.pdf?utm.com (дата звернення: 09.07.2025).
5. Indicators of Inputs, Activities, Outputs, Outcomes and Impacts in Security and Justice Programming. URL: <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7eb9fae5274a2e87db1828/Indicators.pdf?utm.com> (дата звернення: 09.07.2025).
6. Linardatos P., Papastefanopoulos V., Kotsiantis S. Explainable AI: A Review of Machine Learning Interpretability Methods. *Entropy (Basel)*. 2020 Dec 25; 23(1):18. doi: 10.3390/e23010018.
7. Cheng Z., Wu Y., Li Y., Cai L., Ihnaini B. A. Comprehensive Review of Explainable Artificial Intelligence (XAI) in Computer Vision. *Sensors*. 2025. № 25. 4166. <https://doi.org/10.3390/s25134166>
8. Chen Z. Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanit Soc Sci Commun*. 2023. №10. 567. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x>
9. OECD: The OECD Digital Government Policy Framework. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html?utm.com (дата звернення: 09.07.2025).
10. Reports on Computer Systems Technology. URL: <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-137.pdf?utm.com> (дата звернення: 09.07.2025).

REFERENCES

1. OECD: Reviews Skills for a High Performing Civil Service. www.oecd.org. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2017/09/skills-for-a-high-performing-civil-service_g1g80382/9789264280724-en.pdf?utm.com [in English].
2. Lockyer, J., & Sargeant, J. (2022). Multisource feedback: an overview of its use and application as a formative assessment. *Can Med Educ J*, 13(4), 30-35. doi: 10.36834/cmej.73775 [in English].
3. Kenneth, M., & Nowack, S. (2012). Evidence-based answers to 15 questions about leveraging 360-degree feedback. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 64, 3, 157–182. Retrieved from <https://www.apa.org/pubs/journals/features/cpb-64-3-157.pdf?utm.com> [in English].
4. OECD: Good Practices for Performance Budgeting. www.oecd.org. Retrieved from https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/05/oecd-good-practices-for-performance-budgeting_0a446f98/c90b0305-en.pdf?utm.com [in English].
5. Indicators of Inputs, Activities, Outputs, Outcomes and Impacts in Security and Justice Programming. assets.publishing.service.gov.uk. Retrieved from <https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5a7eb9fae5274a2e87db1828/Indicators.pdf?utm.com> [in English].
6. Linardatos, P., Papastefanopoulos, V., & Kotsiantis, S. (2020). Explainable AI: A Review of Machine Learning Interpretability Methods. *Entropy (Basel)*, 23(1), 18. doi: 10.3390/e23010018 [in English].
7. Cheng, Z., Wu, Y., Li Y., Cai, L., & Ihnaini, B. A. (2025). Comprehensive Review of Explainable Artificial Intelligence (XAI) in Computer Vision. *Sensors*, 25. 4166. <https://doi.org/10.3390/s25134166> [in English].
8. Chen, Z. (2023). Ethics and discrimination in artificial intelligence-enabled recruitment practices. *Humanit Soc Sci Commun*, 10, 567. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02079-x> [in English].
9. OECD: The OECD Digital Government Policy Framework. www.oecd.org. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html?utm.com [in English].
10. Reports on Computer Systems Technology. nvlpubs.nist.gov. Retrieved from <https://nvlpubs.nist.gov/nistpubs/legacy/sp/nistspecialpublication800-137.pdf?utm.com> [in English].

Подано до редакції 10.07.25 р.
Прийнято до друку 13.08.25 р.

УДК 004.8:352.07

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-93-100>

Пасічник Василь, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри міжнародної інформації та кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

Pasichnyk Vasyl, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Information and the Department of Public Administration at Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2447-2374>

Костюченко Юрій, студент кафедри міжнародної інформації Національного університету «Львівська політехніка»

Kostyuchenko Yurii, Student of the Department of International Information at Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3427-9970>

ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЯКОСТІ ЕЛЕКТРОННИХ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ЗА ДОПОМОГОЮ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ

PROSPECTS FOR IMPROVING THE QUALITY OF ELECTRONIC ADMINISTRATIVE SERVICES WITH THE HELP OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Анотація. У статті досліджуються трансформації у сфері надання адміністративних послуг в Україні крізь призму цифровізації та новітніх технологій. У статті розглянуто перспективу модернізації системи електронних адміністративних послуг шляхом впровадження інтелектуальних асистентів. Проаналізовано закордонні приклади успішного застосування штучного інтелекту в Естонії та Саудівській Аравії, які демонструють можливості автоматизації процесів, спрощення доступу до інформації, зменшення навантаження на державні установи та підвищення рівня задоволеності користувачів. Особливу увагу приділено проблематиці реєстрації фізичної особи-підприємця через портал «Дія», зокрема помилкам, що виникають через відсутність консультацій, складність вибору коду виду економічної діяльності та системи оподаткування. Зазначено, що цифровізація адміністративних послуг є критично важливою для забезпечення доступу громадян до державного сервісу. Запровадження електронних послуг в Україні значно покращило якість взаємодії між державою та громадянами, але залишаються суттєві проблеми, пов'язані зі складністю використання сервісів та відсутністю персоналізованої підтримки. Проблема реєстрації фізичних осіб-підприємців через портал «Дія» є показовим прикладом типових труднощів, з якими стикаються користувачі електронних адміністративних послуг, зокрема юридичних і технічних. Рекомендовано: впровадити інтелектуальних асистентів у сфері електронних адміністративних послуг, які надаватимуть персоналізовану консультацію, допомагатимуть із заповненням форм і автоматизуватимуть рутинні процеси; інтегрувати ШІ-асистентів із державними реєстрами, щоб забезпечити коректне автозаповнення документів, перевірку даних та зменшення кількості помилок при подачі заяв; здійснювати постійний аналіз поведінки користувачів за допомогою систем ШІ для вдосконалення інтерфейсів та виявлення проблемних етапів у наданні послуг. Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню якості електронних послуг, зниженню адміністративного навантаження, формуванню ефективної та сервісно орієнтованої держави.

Ключові слова: адміністративні послуги, цифровізація, штучний інтелект, Дія, good governance, електронне врядування, інтелектуальний асистент, чат-бот, ШІ-асистент.

Abstract. The article examines transformations in the provision of administrative services in Ukraine through the prism of digitalization and new technologies. The article considers the prospects for modernizing the system of electronic administrative services through the introduction of intelligent assistants. Foreign examples of successful application of artificial intelligence in Estonia and Saudi Arabia are analyzed, which demonstrate the possibilities of automating processes, simplifying access to information, reducing the burden on state institutions, and increasing user satisfaction. Special attention is paid to the issue of registering an individual entrepreneur through the «Diya» portal, in particular, errors that arise due to the lack of consultations, the complexity of choosing a code for the type of economic activity, and the taxation system. The authors note that the digitalization of administrative services is critically important for ensuring citizens' access to public services. The introduction of electronic services in Ukraine has significantly improved the quality of interaction between the state and citizens, but significant problems remain related to the complexity of using services and the lack of personalized support. The problem of registering individual entrepreneurs through the «Diya» portal is a prime example of typical difficulties faced by users of electronic administrative services, including legal and technical ones. The authors recommended: introducing intelligent assistants in the field of electronic administrative services that will provide personalized advice, help with filling out forms, and automate routine processes; integrating AI assistants with state registers to ensure correct auto-filling of documents, data verification, and reducing the number of errors when submitting applications; conducting constant analysis of user behavior using AI systems to improve interfaces and identify problematic stages in the provision of services. The implementation of these recommendations will contribute to improving the quality of electronic services, reducing the administrative burden, and forming an effective and service-oriented state.

Keywords: administrative services, digitalization, artificial intelligence, Diia, good governance, e-governance, intelligent assistant, chatbot, AI-assistant.

Постановка проблеми. Незважаючи на значний прогрес у створенні електронних сервісів, зокрема платформи «Дія», якість багатьох електронних адміністративних послуг залишається недостатньо високою. Користувачі стикаються з проблемами на різних етапах отримання послуг: від заплутаних інтерфейсів та відсутності підтримки до складності в розумінні юридичних і процедурних вимог. Особливо гостро ці труднощі проявляються у процесах, що мають юридичні наслідки, наприклад, у реєстрації бізнесу. У цьому контексті постає потреба в переосмисленні підходів до надання електронних адміністративних послуг. Використання технологій ШІ, зокрема інтелектуальних асистентів, чат-ботів, систем автоматизованого заповнення форм та аналітики користувацьких даних, відкриває нові можливості для підвищення якості, персоналізації та безпеки таких послуг. Однак впровадження ШІ у цю сферу потребує ґрунтовного аналізу як технічних, так і правових аспектів. Таким чином, актуальним стає наукове дослідження перспектив впровадження ШІ для вдосконалення електронних адміністративних послуг як одного з ключових елементів побудови сервісної, прозорої та ефективної держави.

Аналіз останніх досліджень. Питання використання штучного інтелекту для надання адміністративних послуг в Україні є предметом дослідження широкого кола науковців. Наприклад, Д. Ковальчук, А. Кундій та О. Соловйова вивчали особливості надання адміністративних послуг в умовах воєнного стану в Україні, акцентуючи увагу на викликах, що постали перед державою через повномасштабне вторгнення та на необхідності адаптації сервісів до нових умов. О. Берназюк аналізував поняття адміністративних електронних послуг і визначив ключові умови для їх ефективного впровадження в Україні, зосередившись на правових, технічних та організаційних аспектах. Н. Сидоренко досліджувала процеси діджиталізації у сфері надання електронних адміністративних послуг, розкриваючи переваги цифрових сервісів для громадян та органів влади, а також окреслюючи основні проблеми, що потребують вирішення. М. Бабики та А. Краковська зосередили увагу на проблемах і перспективах розвитку цифровізації адміністративних послуг в Україні, досліджуючи як існуючі виклики, так і потенціал новітніх технологій для удосконалення

якості надання державних сервісів. Однак, попри загальну наукову активність, конкретні шляхи вдосконалення якості електронних адміністративних послуг за допомогою штучного інтелекту ще не розроблені.

Мета дослідження. Метою статті є дослідження перспектив вдосконалення якості електронних адміністративних послуг за допомогою штучного інтелекту.

Виклад основного матеріалу. Важливість добре налагодженої системи надання адміністративних послуг для забезпечення реалізації прав людини яскраво було продемонстровано в умовах впровадженого на території України карантину у зв'язку з загрозою поширення COVID-19. Черговим викликом для сфери адміністративних послуг стало російське повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 р. і, як наслідок, впровадження воєнного стану [1].

Під час пандемії COVID-19 прямий фізичний доступ громадян до державних установ був суттєво обмежений з міркувань безпеки та здоров'я. Водночас потреба в отриманні адміністративних послуг нікуди не зникла: люди продовжували народжувати дітей, змінювати місце проживання, потребувати соціальної допомоги тощо. У таких умовах цифровізація держави стала не просто важливою, а необхідною складовою її нормального функціонування.

Згодом в умовах війни мільйони людей опинилися в ситуації, коли потребували швидкого доступу до адміністративних послуг: оформлення статусу внутрішньо переміщеної особи, виплат, довідок, реєстрації дітей, поновлення документів, зміни місця проживання. У багатьох випадках ЦНАПи були зруйновані або недоступні, і лише завдяки цифровій інфраструктурі вдалося уникнути колапсу. Запровадження воєнного стану ускладнило адміністрування, але водночас змусило державу шукати ще швидші, ефективніші та безпечніші способи надання послуг.

Зараз в Україні електронними адміністративними послугами користується більшість громадян. Так, дослідження Київського міжнародного інституту соціології (далі – KMIC), проведене у 2024 р. вказує: 55% респондентів відповіли, що протягом останнього року користувалися принаймні певними державними електронними послугами [2].

Ця тенденція є позитивною, оскільки переведення адміністративних послуг в електронну форму спрощує процес їх отримання та ліквідує корупційні схеми, пов'язані з їх наданням [3].

Окрім того, вдосконалення якості електронних адміністративних послуг є одним із ключових чинників поступової інтеграції України до європейського правового, соціального та інституційного простору [4].

Надання публічних послуг у зручному, безпечному та доступному електронному форматі свідчить про спроможність держави відповідати європейським стандартам сервісності, боротьби з корупцією, рівного доступу до прав і процедур. Це важлива складова реалізації принципу *good governance* (доброго врядування), який є основою демократичних інституцій Європейського Союзу (далі – ЄС).

Ключовою умовою побудови сервісної держави є здатність забезпечити кожного громадянина, підприємця та громадську організацію адміністративними послугами високої якості. При цьому слід дотримуватися принципу рівності, за яким якість послуг не залежить від особи або її місця перебування. Рівень відмов у наданні послуг має бути мінімальним, а доступність – максимальною. Саме цифровізація, що сприяє ефективній взаємодії між користувачами та інтернет-технологіями, створює умови для реалізації цих основних принципів сервісної держави [5].

Крім того, якісні електронні послуги створюють підґрунтя для економічної інтеграції з європейським ринком. Вони сприяють полегшенню ведення бізнесу, прискоренню адміністративних процедур, підвищенню правової визначеності та довіри до інституцій. У перспективі це спрощує взаємодію українських підприємств із партнерами з ЄС, знижує бар'єри для інвесторів.

Підвищення якості надання адміністративних послуг є критично важливим кроком для розвитку сучасної, ефективної та довірливої взаємодії між державою та громадянами. Чим кращими стають послуги, тим більше людей готові ними користуватися. Це, так само, створює ланцюгову реакцію позитивних змін не лише у сфері державного управління, а й у суспільстві загалом. Коли послуги подаються у доступній, зрозумілій і швидкій формі, громадяни не лише

активніше ними користуються, але й починають сприймати державу як сучасну структуру, яка працює в їхніх інтересах. Це підвищує рівень довіри до інституцій, що особливо важливо в умовах посткризового та повоєнного відновлення.

Крім того, чим більше людей користуються адміністративними послугами, тим повніша й точніша інформація накопичується в електронних реєстрах. Це дає змогу державі ухвалювати обґрунтовані рішення, виявляти реальні потреби населення, прогнозувати навантаження на соціальні програми та оптимізувати ресурси.

Очевидно, що для залучення більшої кількості людей до користування саме електронним форматом надання адміністративних послуг важливим є покращення зручності їх отримання.

Напрямок подальшого вдосконалення якості електронних адміністративних послуг можна окреслити тими ознаками, які користувачі цих послуг вважають найважливішими. Наприклад, респонденти згаданого вище дослідження KMIC до таких ознак відносять: наявність номеру телефону, за яким можна звернутися у разі виникнення проблем; короткі, чіткі пояснення без використання канцелярської мови; зрозумілий дизайн, великий шрифт; захищеність персональних даних, зокрема шифрування даних; доступ до послуги тільки за допомогою кваліфікованого електронного підпису; онлайн-чат із можливістю негайно поставити запитання консультантам; якомога менше переходів із однієї сторінки на іншу; доступ до послуги без реєстрації або з мінімальною верифікацією на кшталт коду в СМС; функція збереження даних у чернетці без необхідності щоразу заповнювати з нуля; відеоінструкції з покроковим поясненням усіх необхідних дій; секція частих запитань (FAQ) із типовими ситуаціями; можливість відстежувати прогрес виконання заявки; можливість обирати у випадних списках і не набирати стандартну інформацію вручну (адресні дані, індекси тощо) [2].

Реалізацію деяких з вище критеріїв якості електронних адміністративних послуг можна забезпечити за допомогою ШІ. Така практика є поширеною у державах з високим рівнем електронного урядування.

Наприклад, у Саудівській Аравії функціонує електронний портал, що пропонує населенню віртуальних консультантів на основі ШІ, які покликані спростити користування численними послугами уряду. Ці чат-боти, інтегровані в різні розділи portalу, можуть направляти громадян крізь складні бюрократичні процедури: від подачі заяв на державні пільги до отримання дозволів або довідок. Наприклад, користувач може запитати: «Як подати заявку на субсидію на житло?» або «Які документи потрібні для отримання паспорта?», а ШІ-асистент видасть поетапну інструкцію, посилання на електронні форми та відповіді на типові запитання. Чат-бот доступний 24/7, що особливо цінно з огляду на завантаженість чиновників. Таке рішення дозволило зменшити кількість особистих візитів до установ і телефонних дзвінків, тому що тепер багато питань вирішуються онлайн у кілька кліків [6].

Яскравим прикладом застосування ШІ є й естонська мережа віртуальних асистентів *Bürokratt*, яка об'єднує публічні та приватні цифрові сервіси в єдину мережу, доступну через одного віртуального асистента. *Bürokratt* забезпечує персоналізований доступ до понад 3 000 державних послуг, таких як подання заяв, оплата штрафів, оновлення документів або навіть подання позовів. Користувачі можуть спілкуватися з системою через чат, SMS, електронну пошту, телефон або голосового асистента, що робить її доступною 24/7 без необхідності відвідувати державні установи. *Bürokratt* не лише спрощує доступ до державних послуг, а й активно знижує адміністративне навантаження на органи влади. Віртуальний асистент автоматизує рутинні завдання, такі як прийом заявок або обробка запитів, що дозволяє державним установам зосередитися на більш складних питаннях. Система також враховує потреби людей з обмеженими можливостями, надаючи доступ до послуг через жестову мову та адаптуючи інтерфейс для користувачів з порушеннями слуху або зору [7].

Цими прикладами може послуговуватись й Україна. Розглянемо перспективу використання ШІ для покращення якості надання адміністративних послуг на прикладі такої послуги як державна реєстрація фізичної особи-підприємця (далі – ФОП).

У 2024 р. українці відкрили 193 тис ФОПів, тобто коло суб'єктів звернень для отримання цієї послуги є дуже широким, що підвищує актуальність її модернізації [8].

Відразу варто зазначити, що з березня 2020 р. в Україні стала доступною послуга реєстрації фізичної особи-підприємця саме у електронному форматі через портал «Дія» [9].

Попри зручність та швидкість, реєстрація ФОП через «Дію» має низку суттєвих недоліків, які можуть створити проблеми для майбутніх підприємців як на етапі реєстрації, так і в подальшій діяльності.

Однією з найбільших проблем є відсутність кваліфікованої консультації на етапі реєстрації. Можливість без залучення юристів створити ФОП за допомогою «Дії» приваблює багатьох майбутніх підприємців, але на практиці процес реєстрації видається зовсім не таким простим, як здавалося. Користувачі залишаються сам на сам зі складними питаннями вибору системи оподаткування, видів економічної діяльності та інших юридичних нюансів, не розуміючи довгострокових наслідків своїх рішень.

Складності з вибором оптимальної системи оподаткування створюють довгострокові фінансові ризики. Підприємці, не маючи достатніх знань у сфері оподаткування, можуть обрати невигідну для свого бізнесу систему, що в майбутньому призведе до переплати податків або порушення податкового законодавства.

Відсутність персоналізованих рекомендацій щодо специфіки конкретного виду діяльності залишає підприємців без важливої інформації про ліцензування, дозволи, обов'язкову звітність та інші регуляторні вимоги, характерні для їхньої сфери бізнесу.

Неправильний вибір КВЕД, чи системи оподаткування, відносять до найбільш поширених проблем при державній реєстрації фізичної особи-підприємця. Окрім того, у процесі реєстрації часто користувачі помилково вносять інформацію про персональні дані [10].

Обмежені можливості для виправлення помилок після реєстрації створюють додаткові витрати часу та коштів. Наприклад, внесення змін щодо прізвища, ім'я та по-батькові чи адреси місця реєстрації є платною послугою [11].

Для запобігання цим труднощам можна впровадити інтелектуального помічника, який допомагатиме користувачу швидко та правильно зареєструвати себе як підприємця.

В основі такого інтелектуального помічника може виступити мовна модель, здатна розпізнавати наміри користувача за його запитом, аналізувати його відповіді та пропонувати найкращі варіанти ведення діяльності.

Наприклад, користувач може звернутися до сервісу з простим запитом: «Я хочу працювати як дизайнер-фрілансер і отримувати оплату з-за кордону». ШІ-асистент може розпізнати суть звернення, запропонувати найбільш релевантні КВЕДи, пояснити, як саме працює оподаткування для такої моделі доходу і повідомити про юридичні нюанси, які можуть виникнути, наприклад, потребу в валютному рахунку або особливості співпраці з нерезидентами.

Також такий сервіс на основі ШІ технологічно здатен заповнити необхідні документи, використавши особисті дані користувача з державних реєстрів (за згодою користувача). Документи, які користувач може завантажити вручну, ШІ може обробити за допомогою технології розпізнавання тексту Optical Character Recognition (далі – OCR). Усі ці дії можуть відбуватися у формі діалогу, щоб користувач не мав справи з громіздкими формами, чи незрозумілими інструкціями.

Коли користувач завантажить скан або фотографію документів, наприклад, паспорта, то ШІ-асистент зможе виділити ключові поля: прізвище, ім'я, по-батькові, серія і номер паспорта, дата народження, а також перевірити, чи відповідає надана інформація тій, що була введена або підтягнута з державних реєстрів. Якщо є розбіжності, ШІ-асистент зможе надати користувачу зрозуміле пояснення, яку саме частину потрібно перевірити або виправити. Такий підхід здатен мінімізувати ймовірність помилок, які могли б стати підставою для відмови у реєстрації.

На основі отриманих даних ШІ-асистент може самостійно заповнити заяву на реєстрацію ФОП відповідно до формальних вимог та надати користувачу згенерований документ для попереднього перегляду.

У випадку, якщо користувач має електронний підпис, система одразу може запропонувати підписати документи онлайн. Якщо ж підпису немає, сервіс може надати покрокову інструкцію щодо того, як отримати кваліфікований електронний підпис.

Отже, ШІ-асистент можна побудувати так, щоб він був максимально сумісним з іншою цифровою інфраструктурою. Основними каналами взаємодії можуть бути офіційні API (Application Programming Interface) державних структур. Наприклад, через «Дію» ШІ-асистент зможе реалізовувати ідентифікацію користувача, підтвердження особи, отримання деяких персональних даних, а також подачу запиту на підпис документів. Інтеграція з Єдиним державним реєстром юридичних та фізичних осіб-підприємців та громадських формувань дозволить перевіряти статуси ФОП, отримувати інформацію про вже існуючі реєстрації, подавати нові заявки на внесення даних. Також у системі можна застосувати зовнішні сервіси: OCR для розпізнавання документів (наприклад, Google Cloud Vision) та мовну модель ШІ для підтримки діалогів і генерації текстів документів (на базі GPT або подібного).

З огляду на роботу з персональними та юридично значущими даними важливим у цьому контексті є питання безпеки інформації. Всі дані, які вводить користувач, можуть передаватись зашифрованими каналами (Transport Layer Security), а тимчасове збереження документів може здійснюватись у зашифрованій формі (наприклад, за допомогою алгоритму AES-256). Система не зберігатиме особисті документи без згоди користувача, а всі операції, які передбачають доступ до державних або банківських ресурсів, вимагатимуть двофакторної аутентифікації, наприклад, через BankID або Дія ID.

Окрім того, моніторинг та аналітика якості послуг на основі ШІ дозволять постійно вдосконалювати процес реєстрації. Системи можуть аналізувати відгуки користувачів, виявляти найбільш проблемні етапи процедури та автоматично генерувати рекомендації щодо покращень.

ШІ здатний відстежувати та аналізувати інформацію про використання електронних порталів для надання адміністративних послуг. Такий аналіз дозволить виявити конкретні недоліки у процесі, наприклад, якщо більшість заявників витрачають надмірно багато часу на заповнення певної форми, це може свідчити про її незрозумілість або технічні проблеми з інтерфейсом.

Аналіз поведінкових патернів користувачів допоможе зрозуміти, як люди насправді взаємодіють зі системою. ШІ може відстежувати, скільки разів користувачі повертаються до попередніх кроків, які помилки найчастіше повторюються, на яких етапах люди звертаються за допомогою до підтримки. Ця інформація надзвичайно цінна для оптимізації користувацького інтерфейсу та покращення логіки процесу.

ШІ може аналізувати текстові коментарі та відгуки, ключові теми скарг та пропозицій, навіть якщо вони сформульовані не зовсім чітко, автоматично визначати їх пріоритетність та групувати схожі проблеми для комплексного вирішення.

Така аналітика дозволяє не лише реагувати на проблеми, але й передбачати їх виникнення. ШІ може аналізувати тенденції в даних про помилки, час обробки заяв, завантаженість системи та інші метрики, щоб прогнозувати потенційні проблеми до їх появи. Наприклад, система може передбачити, що зі зростанням кількості заяв певного типу збільшиться навантаження на конкретний модуль системи і заздалегідь рекомендувати масштабування ресурсів.

Крім того, автоматизоване тестування на основі ШІ може дозволити постійно експериментувати з різними варіантами інтерфейсу, процедур та алгоритмів обробки. Система може самостійно створювати варіації форм, послідовності кроків або способів подання інформації, тестувати їх на різних групах користувачів та автоматично визначати найбільш ефективні рішення на основі конверсії, часу виконання та задоволеності користувачів.

Системи машинного навчання можуть аналізувати успішні та неуспішні спроби реєстрації, виявляючи фактори, що впливають на результат. Це допомагатиме створювати більш інтелектуальні системи валідації, які зможуть попереджати користувачів про потенційні проблеми на ранніх етапах процесу, а не після подання всіх документів.

Висновки і рекомендації. Проведене дослідження дозволило зробити висновки, що цифровізація адміністративних послуг є критично важливою для забезпечення доступу громадян до державного сервісу. Запровадження електронних послуг в Україні значно покращило якість взаємодії між державою та громадянами, але залишаються суттєві проблеми, пов'язані зі складністю використання сервісів та відсутністю персоналізованої підтримки. Проблема реєстрації фізичних осіб-підприємців через портал «Дія» є показовим прикладом типових труднощів, з якими стикаються користувачі електронних адміністративних послуг, зокрема юридичних і технічних.

З огляду на зазначене вище, рекомендовано:

- впровадити інтелектуальних асистентів у сфері електронних адміністративних послуг, які надаватимуть персоналізовану консультацію, допомагатимуть із заповненням форм і автоматизуватимуть рутинні процеси;
- інтегрувати ШІ-асистентів із державними реєстрами, щоб забезпечити коректне автозаповнення документів, перевірку даних та зменшення кількості помилок при подачі заяв;
- здійснювати постійний аналіз поведінки користувачів за допомогою систем ШІ для вдосконалення інтерфейсів та виявлення проблемних етапів у наданні послуг.

Реалізація зазначених рекомендацій сприятиме підвищенню якості електронних послуг, зниженню адміністративного навантаження, формуванню ефективної та сервісно орієнтованої держави.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Соловйова О.М., Ковальчук Д.Р., Кундій А.Ю. Адміністративні послуги в умовах воєнного стану в Україні. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 5. URL: lsei.org.ua/5_2022/99.pdf (дата звернення: 15.06.2025).
2. Аналітичний звіт «Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2024 році» за результатами соціологічного дослідження Київського міжнародного інституту соціології. *Офіційний вебсайт ПРООН в Україні*. 2025. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi> (дата звернення: 15.06.2025).
3. Берназюк О. Адміністративні електронні послуги: поняття та умови впровадження в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2019. № 5. URL: pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/5/37.pdf (дата звернення: 15.06.2025).
4. Сидоренко Н.О. Діджиталізація: електронні адміністративні послуги. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 4. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/93/84> (дата звернення: 15.06.2025).
5. Краковська А.Є., Бабик М.К. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2022. №70. URL: visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258976/255701 (дата звернення: 15.06.2025).
6. Esposito M. Around the Globe, Governments Lean into AI. *The Atlantic*. 2023. URL: <https://www.theatlantic.com/sponsored/google/governments-ai/3969/#:~:text=This%20commitment%20is%20evident%20in,robust%20ICT%20infrastructure%2C%20Haji%20says> (дата звернення: 15.06.2025).
7. Bürokratt: Personalised Public Services. *Official website of the Information System Authority of Estonia*. URL: <https://www.ria.ee/en/state-information-system/personal-services/burokratt> (дата звернення: 15.06.2025).
8. Калашник П. У 2024-му українці відкрили 193 000 ФОПів. Серед нових підприємців рекордна кількість жінок – 60%. *Forbes*. 2024. URL: <https://forbes.ua/news/u-2024-mu-ukraintsi-vidkrili-193-000-fopiv-sered-novikh-pidpriemtsiv-rekordna-kilkist-zhinok-60-02092024-23360> (дата звернення: 15.06.2025).
9. Кульбачний О. В Україні поновили автоматичну реєстрацію ФОП через «Дію». *Forbes*. 2022. URL: https://forbes.ua/news/v-ukraini-ponovili-avtomatichnu-reestratsiyu-fop-cherez-diyu-28032022-5098?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 15.06.2025).
10. Які проблеми можуть виникнути при відкритті ФОП. *Вільне радіо*. 2025. URL: <https://freeradio.com.ua/yaki-problemy-mozhut-vynyknuty-pri-vidkrytti-fop/> (дата звернення: 15.06.2025).
11. Внесення змін про ФОП. *Дія*. URL: <https://diia.gov.ua/services/zminennya-danih-fop> (дата звернення: 15.06.2025).

REFERENCES

1. Soloviova, O.M., Kovalchuk, D.R., & Kundii, A.Iu. (2022). Administratyvni posluhy v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Administrative services under martial law in Ukraine]. *Yurydychny naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, 5. Retrieved from lsei.org.ua/5_2022/99.pdf [in Ukrainian].

2. Analytychnyi zvit «Dumky i pohliady naselennia Ukrainy shchodo derzhavnykh elektronnykh posluh u 2024 rotsi» za rezultatamy sotsiologichnoho doslidzhennia Kyivskoho mizhnarodnoho instytutu sotsiologii (2025) [Analytical report “Opinions and views of the Ukrainian population on public electronic services in 2024” based on the results of a sociological study by the Kyiv International Institute of Sociology]. Ofitsiyni vebsait PROON v Ukraini. www.undp.org. Retrieved from <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analytychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi> [in Ukrainian].
3. Bernaziuk, O. (2019). Administratyvni elektronni posluhy: poniattia ta umovy vprovadzhennia v Ukraini [Administrative electronic services: concept and conditions for implementation in Ukraine]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo – Entrepreneurship, Economy and Law*, 5. Retrieved from pgp-journal.kiev.ua/archive/2019/5/37.pdf [in Ukrainian].
4. Sydorenko, N.O. (2021). Didzhytalizatsiia: elektronni administratyvni posluhy [Administrative electronic services: concept and conditions for implementation in Ukraine]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnogo upravlinnia, psykholohii, prava – Entrepreneurship, Economy and Law*, 4. Retrieved from <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/93/84> [in Ukrainian].
5. Krakovska, A.Ye., Babyk, M.K. (2022). Tsyfroviizatsiia administratyvnykh posluh v Ukraini: problemy ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of administrative services in Ukraine: problems and prospects for development]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 70. Retrieved from visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258976/255701 [in Ukrainian].
6. Esposito, M. (2023). Around the Globe, Governments Lean into AI. *The Atlantic*. www.theatlantic.com. Retrieved from <https://www.theatlantic.com/sponsored/google/governments-ai/3969/#:~:text=This%20commitment%20is%20evident%20in,robust%20ICT%20infrastructure%2C%20Haji%20says> [in English].
7. Bürokratt: Personalised Public Services. Official website of the Information System Authority of Estonia. www.ria.ee. Retrieved from <https://www.ria.ee/en/state-information-system/personal-services/burokratt> [in English].
8. Kalashnyk, P. (2024). U 2024-mu ukraintsi vidkryly 193 000 FOPiv. Sered novykh pidpriemtsiv rekordna kilkist zhinok – 60%. [Ukrainians opened 193,000 sole proprietorships. Among the new entrepreneurs, there was a record number of women—60%]. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/news/u-2024-mu-ukraintsi-vidkrili-193-000-fopiv-sered-novykh-pidpriemtsiv-rekordna-kilkist-zhinok-60-02092024-23360> [in Ukrainian].
9. Kulbachnyi, O.V. (2022). Ukraini ponovyly avtomatychnu reiestratsiiu FOP cherez «Diiu» [Ukraine has resumed automatic registration of sole proprietorships through “Diyu”]. *Forbes*. Retrieved from https://forbes.ua/news/v-ukraini-ponovili-avtomatichnu-reiestratsiyu-fop-cherez-diyu-28032022-5098?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
10. Yaki problemy mozhut vynyknuty pry vidkrytti FOP (2025) [What problems may arise when opening an individual entrepreneur]. *Vilne radio – Free Radio*. freeradio.com.ua. Retrieved from <https://freeradio.com.ua/yaki-problemy-mozhut-vynyknuty-pry-vidkrytti-fop/> [in Ukrainian].
11. Vnesennia zmin pro FOP [Making changes to an individual entrepreneur]. diia.gov.ua. Retrieved from <https://diia.gov.ua/services/zminennya-danih-fop> [in Ukrainian].

Подано до редакції 16.06.25 р.
Прийнято до друку 17.07.25 р.

УДК 323.2:352.07

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-101-107>

Прідолоба Володимир, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова

Pridoloba Volodymyr, graduate student of the Department of Public Management and Administration of the Leonid Yuzkov at Khmelnytskyi University of Management and Law

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7062-6087>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ПАРТНЕРСТВА МІЖ ЛІДЕРАМИ СУСПІЛЬНОЇ ДУМКИ ТА ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

THEORETICAL PRINCIPLES OF THE DEVELOPMENT OF PARTNERSHIP BETWEEN OPINION LEADERS AND PUBLIC ADMINISTRATION BODIES

Анотація. У статті здійснено узагальнення та обґрунтування теоретичних засад розвитку партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління. Зазначено, що розвиток партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління є складним, динамічним процесом встановлення й удосконалення взаємодії між неформальними авторитетами громадянського суспільства та формальними інститутами державної влади з метою досягнення суспільно важливих цілей. Це партнерство передбачає узгодження інтересів, координацію зусиль, взаємний обмін знаннями, ресурсами та впливом, а також спільну участь у формуванні, реалізації, моніторингу та оцінюванні публічної політики. Зазначений аспект співпраці та комунікації органів публічного управління та громадянського суспільства мало вивчений. Розвиток партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління неможливий без цілеспрямованого формування сприятливого нормативно-правового середовища, яке забезпечує реальні умови для залучення цих неформальних лідерів до процесів прийняття рішень. Другим важливим аспектом розвитку партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління є формування довіри між сторонами, що виступає ключовою умовою для стійкої, ефективної та тривалої взаємодії. Третім важливим аспектом розвитку партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління є створення ефективних каналів комунікації, які забезпечують постійний, прозорий і взаємний обмін інформацією, ідеями, позиціями та баченням стратегічного розвитку. Розвиток партнерства має також і практичний вимір: лідери громадської думки можуть виконувати функції посередників між владою і громадськістю, сприяти поширенню інформації про реформи, виступати захисниками інтересів окремих груп, підвищувати довіру до органів влади у кризових ситуаціях, формувати підтримку суспільно важливих змін. З боку влади це вимагає готовності до делегування частини публічного впливу, сприйняття конструктивної критики, готовності до навчання й саморефлексії.

Ключові слова: публічне управління, механізми публічного управління, партнерство, громадянське суспільство, органи публічного управління, партнерство між лідерами суспільної думки та органами публічного управління.

Abstract. The article summarizes and substantiates the theoretical principles of the development of partnerships between opinion leaders and public administration bodies. The author notes that the development of a partnership between opinion leaders and public administration bodies is a complex, dynamic process of establishing and improving interaction between informal authorities of civil society and formal institutions of state power in order to achieve socially important goals. This partnership involves the coordination of interests, coordination of efforts, mutual exchange of knowledge, resources, and

influence, as well as joint participation in the formation, implementation, monitoring, and evaluation of public policy. This aspect of cooperation and communication between public administration bodies and civil society has been little studied. The development of a partnership between opinion leaders and public administration bodies is impossible without the purposeful formation of a favorable regulatory and legal environment that provides real conditions for involving these informal leaders in decision-making processes. The second important aspect of the development of a partnership between opinion leaders and public administration bodies is the formation of trust between the parties, which is a key condition for stable, effective, and long-term interaction. The third important aspect of the development of a partnership between opinion leaders and public administration bodies is the creation of effective communication channels that ensure constant, transparent, and mutual exchange of information, ideas, positions, and visions of strategic development. The development of partnership also has a practical dimension: opinion leaders can act as mediators between the authorities and the public, help disseminate information about reforms, act as defenders of the interests of individual groups, increase trust in authorities in crisis situations, and form support for socially important changes. On the part of the authorities, this requires a willingness to delegate some of the public influence, acceptance of constructive criticism, readiness for learning, and self-reflection.

Keywords: public administration, public administration mechanisms, partnership, civil society, public administration bodies, partnership between public opinion leaders and public administration bodies.

Постановка проблеми. Питання взаємовідносин держави та суспільства в умовах сучасності набувають особливої актуальності, насамперед, у зв'язку з прагненням громадянського суспільства брати участь у вирішенні соціально значущих питань у різних галузях суспільного життя. Суспільство прагне активної участі у діяльності держави, формуючи унікальні форми спільнот для допомоги та підтримки державних структур. Держава, враховуючи позитивні результати активної співпраці з окремими громадянами та інститутами громадянського суспільства у різних сферах життєдіяльності, дозволяє проникати суспільству в механізм державного управління та визнає можливість партнерського співробітництва з його інститутами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку громадянського суспільства, взаємодії органів влади з громадськістю, формування партнерських відносин громадянського суспільства та органів публічного управління аналізують, зокрема: К. Абу Асі, К. Беглер, В. Купрій, О. Крутий, О. Михайловська, О. Пухкал, І. Рейтерович, С. Ситник, С. Телешун, Л. Цолк, Д. Ціоріно, Б. Харі та ін.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад розвитку партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Розвиток партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління є складним, динамічним процесом встановлення й удосконалення взаємодії між неформальними авторитетами громадянського суспільства та формальними інститутами державної влади з метою досягнення суспільно важливих цілей. Це партнерство передбачає узгодження інтересів, координацію зусиль, взаємний обмін знаннями, ресурсами та впливом, а також спільну участь у формуванні, реалізації, моніторингу та оцінюванні публічної політики.

Взаємовідносини держави й інститутів громадянського суспільства можуть бути різновидом соціального партнерства, суб'єктами якого є, з одного боку, громадяни, з іншого – держава. Сутність партнерства та його відмінні характеристики є предметом особливої уваги суспільствознавців та державних діячів.

Який зміст вкладається у термін «партнерство» у сучасній науці? У зарубіжній науковій літературі зазначається, що партнерство має на увазі співпрацю, взаємну довіру і взаємодію між окремими особами та організаціями, необхідне для досягнення спільної мети. Зарубіжні дослідники найчастіше розглядають партнерство як форму організації або як характеристику політичних інститутів.

Як образ співробітництва, взаємної довіри та взаємодії між людьми та організаціями, необхідними для досягнення спільної мети, розглядають партнерство R. McQuaid і D. Lewis, які вважають, що партнерство пов'язане з відносинами між двома або більше зацікавленими сторонами, що об'єднують різні ресурси з метою спільного досягнення цілей [1, р. 10; 2, р. 253].

Зарубіжні дослідники відзначають, що в сучасному світі партнерство набуло поширення у сфері управління [3; 4; 5; 6], а також у формальних та політичних інститутах [3; 4; 5; 6]. Такий вид співробітництва найчастіше формується відповідно до основних напрямів діяльності уряду [6]: формування та реалізація ідей партнерства багато в чому залежить від правових приписів чинного законодавства, від визначення урядом тих стимулів, які заохочують інновації. Р. Evans підкреслює, що особливістю партнерських відносин є взаємодоповнюваність суб'єктів співробітництва та детермінованість їх взаємодій установками офіційної влади [4, р. 200]. Взаємодоповнюваність партнерів спрямована на «усунення проблем» і ефективний пошук вирішення конкретної суспільної проблеми. Успіх у вирішенні поставлених соціально значущих проблем зміцнює співробітництво, підтверджуючи, що партнерські відносини «можуть бути налагоджені в короткий термін» [7, р. 176; 8].

Аналіз досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених дає можливість як основні риси партнерства назвати:

- рівність партнерів;
- взаємна довіра;
- самоорганізація сторін;
- добровільність участі у партнерстві;
- взаємовигідність участі у партнерстві;
- взаємодоповнюваність одного партнера іншим;
- публічність та відкритість діяльності у партнерстві.

Як свідчить аналіз практики взаємодії органів державної влади та інститутів громадянського суспільства в Україні та зарубіжних країнах, участь самоорганізованої громадськості у плануванні та управлінні довгострокових громадських програм мінімізує конфлікти інтересів різних суб'єктів та сприяє домінуванню інтересів суспільства в цілому. Для виникнення партнерських відносин інститутів громадянського суспільства та органів влади необхідний комплекс певних умов: дії відповідно до правових розпоряджень нормативних актів; невтручання у компетенцію повноважних органів державної влади; взаємодія на рівноправній основі; прийняття узгоджених рішень; відмова від громадського міжсекторного протистояння. Для формування моделі партнерського співробітництва влади та громадянського суспільства потрібні зусилля з обох сторін, діалог між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства.

Лідери суспільної думки – це впливові особи, які завдяки своїй фаховості, публічній активності, моральному авторитету або здатності формувати громадське сприйняття певних тем, користуються довірою значної частини населення. Вони можуть бути представлені представниками академічного середовища, журналістами, громадськими активістами, митцями, релігійними діячами, підприємцями, військовими, волонтерами, блогерами, а також іншими публічними особами. Їхній вплив ґрунтується не на формальних владних повноваженнях, а на здатності транслювати й артикулювати суспільні настрої, мобілізувати увагу до важливих проблем, ініціювати або підтримувати соціальні зміни.

Органи публічного управління, у свою чергу, є уповноваженими інституціями, що реалізують державну політику, відповідають за розробку та впровадження управлінських рішень, забезпечують надання публічних послуг та виконують функцію легітимної влади. У демократичній системі публічного управління партнерство з лідерами громадської думки виступає важливою умовою прозорості, відкритості, легітимності та підзвітності влади перед громадянами.

Розвиток партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління неможливий без цілеспрямованого формування сприятливого нормативно-правового середовища, яке забезпечує реальні умови для залучення цих неформальних лідерів до процесів прийняття рішень. Такий підхід передбачає не лише декларативне визнання важливості участі громадськості у

врядуванні, а й створення комплексної системи правових, інституційних та процедурних механізмів, які б гарантували сталі, прозорі, інклюзивні та легітимні форми співпраці.

Передусім ідеться про нормативне закріплення форм і форматів участі громадськості, зокрема, таких суб'єктів, як лідери суспільної думки, у публічному управлінні. Це включає законодавче чи підзаконне визначення процедур громадських консультацій, які дозволяють залучити до обговорення проєктів нормативних актів, політик, стратегій або бюджетних рішень не тільки офіційно зареєстровані громадські об'єднання, а й незалежних експертів, авторитетних представників громадянського суспільства, які мають вплив у публічному просторі. Наявність обов'язковості або рекомендованості таких консультацій, а також їх відкритість, інклюзивність, технологічна зручність та зворотний зв'язок із учасниками – є базовими умовами для дієвого партнерства.

Важливим інструментом формування такого середовища є публічні слухання. Це форма безпосередньої участі громадян і їхніх представників у розгляді важливих питань розвитку громади, регіону або країни. Регламентовані механізми проведення публічних слухань, з чітко визначеною процедурою ініціювання, повідомлення, участі та врахування результатів, відкривають шлях до залучення лідерів думки, які можуть представляти позицію певних соціальних груп, порушувати критично важливі теми або пропонувати конструктивні рішення.

Особливу роль у формалізації партнерства відіграє створення дорадчих органів при органах влади різного рівня – міністерствах, місцевих радах, державних агентствах тощо. Такі структури, як експертні ради, консультативні комітети, координаційні ради чи стратегічні платформи, можуть забезпечити регулярну та системну участь лідерів громадської думки в процесах планування, прийняття рішень, моніторингу політик. Ефективність таких органів залежить від їхньої незалежності, репрезентативності, відкритості процедур відбору членів та реального впливу на рішення, а не лише декоративного статусу.

Ще одним ефективним інструментом розвитку партнерства є включення лідерів думки до складу тимчасових робочих груп, що утворюються для опрацювання конкретних питань, реформ або кризових ситуацій. Це дозволяє забезпечити експертний рівень дискусій, підвищити якість розроблених рішень та водночас легітимізувати їх в очах суспільства завдяки залученню авторитетних осіб. Важливо, щоб участь у таких групах була відкритою для тих, хто має фахову або соціальну експертизу, а також була врегульована механізмами прозорого формування складу, доступу до інформації та врахування висловлених позицій.

Особливої ваги набувають механізми стратегічних комунікацій, що передбачають не просто інформування громадськості про дії влади, а цілеспрямоване формування партнерських комунікаційних каналів із тими, хто має вплив на суспільну думку. Ідеться про використання сучасних цифрових платформ, соціальних мереж, громадських ЗМІ, а також про практики спільного формування наративів, антикризової комунікації, спільних інформаційних кампаній. Залучення лідерів думки до таких процесів сприяє зміцненню довіри до інституцій, підвищенню якості діалогу влади та суспільства, а також попередженню конфліктів або недовіри в умовах суспільної напруги.

Таким чином, формування сприятливого нормативно-правового середовища для розвитку партнерства з лідерами суспільної думки – це не лише технічне завдання юридичного оформлення процедур участі, а глибокий системний процес, що потребує переосмислення ролі громадськості, переваг відкритого врядування і здатності інституцій до співпраці. У результаті цього формується нова якість публічного управління, що базується на довірі, участі, відповідальності та спільному ухваленні рішень.

Другим важливим аспектом розвитку партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління є формування довіри між сторонами, що виступає ключовою умовою для стійкої, ефективною та тривалою взаємодії. Без наявності взаємної довіри будь-яке формальне партнерство ризикує залишитися декларативним, поверхневим або навіть конфліктогенним. Довіра не виникає автоматично – вона формується поступово, на основі систематичних практик взаємодії,

відкритого діалогу, прозорості дій, поваги до ролі кожної сторони та готовності брати на себе відповідальність.

Формування довіри передбачає, насамперед, визнання публічними інституціями значущості неформального громадського сектору та лідерів суспільної думки як легітимних суб'єктів впливу. Це означає, що органи влади мають відійти від уявлення про свою монополію на істину чи керування суспільними процесами та відкрито визнавати, що поза межами державного апарату існує потужний експертний, аналітичний, моральний і репутаційний ресурс, який необхідно не лише враховувати, а й активно залучати до формування та реалізації політик. Здатність публічної влади сприймати конструктивну критику, бути відкритою до нових ідей, підтримувати інклюзивність і визнавати плюралізм думок – є показником її зрілості та готовності до справжнього партнерства.

З іншого боку, і самі лідери громадської думки повинні визнавати легітимність органів публічної влади як уповноважених представників суспільства, що діють у межах закону та на підставі демократичної процедури. Вони повинні бути готовими до діалогу, навіть якщо бачать недосконалість системи, адже конструктивна критика має супроводжуватися готовністю до співпраці. Важливо також, щоби громадські лідери не зловживали своїм впливом задля популізму або дискредитації інституцій, а формували власну діяльність на засадах професіоналізму, етичності, довгострокової відповідальності перед суспільством.

Неможливо побудувати дієве партнерство без поваги до автономії та незалежності один одного. Це означає, що жодна сторона не повинна прагнути домінування чи інструменталізації іншої. Органи влади не повинні розглядати лідерів думки як засіб легітимізації вже ухвалених рішень, натомість мають визнавати їх як повноцінних партнерів у виробленні цих рішень. У свою чергу, громадські лідери повинні діяти не з позиції опонентів, а як представники суспільства, зацікавлені в ефективному управлінні, які готові взаємодіяти в межах спільних цінностей – прозорості, підзвітності, інклюзивності, розвитку.

Ключовим проявом довіри є відкритий діалог – регулярний, щирий, змістовний і структурований. Такий діалог має відбуватися не лише у форматі кризового реагування чи під тиском суспільних очікувань, а бути системною практикою. Для цього необхідне створення постійних платформ, де кожна зі сторін може висловити свої позиції, аргументи, заперечення й пропозиції, а інша сторона – почути та врахувати. В основі такого діалогу має бути не лише обмін інформацією, а взаємна зацікавленість у досягненні спільного результату.

Формування довіри також передбачає спільну відповідальність за наслідки прийнятих рішень. Якщо рішення приймаються в межах співпраці між владою та лідерами думки, то відповідальність за їх ефективність, реалізацію та оцінку поділяється. Це знижує ризики перекладання провини в разі невдач, формує зріле середовище політичної та громадянської культури, а також сприяє консолідації суспільства.

Отже, розвиток партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління неможливий без фундаментального рівня довіри, яка формується лише за умови взаємного визнання, відкритості, поваги до незалежності, спільного діалогу та розуміння відповідальності за долю рішень і політик. Саме це створює основу для якісного врядування, що відповідає викликам сучасного суспільства.

Третім важливим аспектом розвитку партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління є створення ефективних каналів комунікації, які забезпечують постійний, прозорий і взаємний обмін інформацією, ідеями, позиціями та баченням стратегічного розвитку. Така комунікація виступає не лише інструментом передавання даних, а й основою взаєморозуміння, формування спільної мети та узгодження дій, що вкрай важливо в умовах демократичного врядування.

Традиційні форми комунікації, такі як письмові звернення, офіційні листи, протокольні зустрічі, службові наради, зберігають своє значення як інституційно визнані канали офіційної взаємодії. Проте вони часто є повільними, малодоступними для широкого загалу, недостатньо гнучкими й зазвичай не сприяють швидкому зворотному зв'язку чи залученню більшої кількості

учасників. У сучасних умовах, коли динаміка суспільного життя вимагає оперативних рішень, високої відкритості й залучення різних груп населення, такі форми повинні бути доповнені новітніми цифровими інструментами.

Використання цифрових платформ участі – один із найефективніших інноваційних напрямів у розбудові партнерських стосунків. Ці платформи дозволяють органам публічної влади та лідерам думки взаємодіяти безпосередньо, швидко й у відкритому форматі. Завдяки онлайн-опитуванням, електронним петиціям, голосуванням, формуванню громадських бюджетів або обговоренням місцевих стратегій розвитку, можна не лише отримувати зворотній зв'язок, а й забезпечити справжню участь громади у прийнятті рішень. Такі інструменти сприяють підвищенню довіри до інституцій, адже показують готовність влади чути громадян.

Соціальні медіа (Facebook, Twitter/X, Instagram, YouTube, TikTok та ін.) відіграють роль потужного комунікаційного простору, у якому лідери громадської думки мають значний вплив на формування суспільних наративів. Для органів влади це не лише канал донесення офіційної інформації, а й можливість реагувати на суспільні запити, коригувати політику, виявляти потенційні кризові ситуації ще на етапі обговорення. Участь лідерів думки в інформуванні населення, поширенні стратегічних повідомлень, поясненні змісту державної політики, боротьбі з дезінформацією – створює ефект синергії, що посилює ефективність комунікаційних стратегій держави.

Окремо слід відзначити відкриті онлайн-консультації, які дозволяють у зручному форматі залучити експертів, представників громадянського суспільства, активістів і громадськість до обговорення проєктів рішень, нормативно-правових актів, стратегій чи реформ. Це сприяє підвищенню якості управлінських рішень, зменшує ризик суспільного спротиву та створює відчуття причетності громадян до публічного врядування.

Краудсорсингові ініціативи – ще один важливий елемент сучасної взаємодії. Вони дозволяють акумулювати ідеї, експертні знання, ресурси громадськості для вирішення конкретних проблем або реалізації проєктів. Лідери суспільної думки можуть виступати як модератори, генератори ідей чи навіть гаранті прозорості таких процесів. Це дозволяє розширити межі впливу громади на управлінські процеси та зробити їх більш чутливими до реальних потреб суспільства.

Інформаційні кампанії за участі лідерів думки є необхідним інструментом для просування суспільно важливих ініціатив, роз'яснення реформ, підвищення рівня обізнаності громадян. За рахунок високого рівня довіри до таких лідерів, їхня участь у публічних комунікаціях може суттєво впливати на формування громадської думки, посилювати підтримку або знижувати ризики дезінформації.

Отже, ефективні канали комунікації – це основа для сталого та конструктивного партнерства між публічною владою й лідерами громадської думки. Їх створення та підтримка має ґрунтуватися на поєднанні традиційних та цифрових форматів, бути доступними, прозорими, відкритими до різних груп населення та адаптивними до змін суспільного середовища. Лише за таких умов комунікація стане справжнім містком, який з'єднує владу і громадянське суспільство в єдиному полі співпраці.

Розвиток партнерства має також і практичний вимір: лідери громадської думки можуть виконувати функції посередників між владою і громадськістю, сприяти поширенню інформації про реформи, виступати захисниками інтересів окремих груп, підвищувати довіру до органів влади у кризових ситуаціях, формувати підтримку суспільно важливих змін. З боку влади це вимагає готовності до делегування частини публічного впливу, сприйняття конструктивної критики, готовності до навчання й саморефлексії.

Висновки. Розвиток партнерства між лідерами суспільної думки та органами публічного управління є важливим чинником демократичного врядування. Він дозволяє поєднати формальні механізми управління з живим досвідом, соціальною чутливістю та громадським авторитетом неформальних лідерів, сприяє підвищенню якості рішень, посилює соціальну згуртованість і сприяє сталому розвитку суспільства. У сучасних умовах, коли суспільна довіра до інституцій часто є

низькою, саме таке партнерство стає ресурсом подолання кризи представництва та забезпечення ефективного, справедливого й легітимного публічного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. McQuaid R.W. The theory of partnership: why have partnerships? *Osborne S. P. Public-private partnerships: theory and practice in international perspective*. London: Routledge, 2002. P. 9–35.
2. Lewis D. Building 'active' partnership in aid-recipient countries: lessons from a rural development project in Bangladesh. *Osborne S. P. Public-private partnerships: theory and practice in international perspective*. London: Routledge, 2002. P. 252–264.
3. Department for International Development. Programme Partnership Arrangements. London. DFID. 2020. URL: <https://www.gov.uk/international-development-funding/programme-partnership-arrangements> (дата звернення: 16.05.2025).
4. Evans P. Government action, social capital and development: reviewing the evidence on synergy. *Evans P. State-society synergy: government and so-cial capital in development*. Berkeley: University of California, 1997. P. 178–210.
5. Tendler J. Good governance in the tropics. Baltimore: John Hopkins Uni-versity Press, 1997. 221 p.
6. World Bank. Public-private partnership. Washington: World Bank. 2020. URL: <http://www.worldbank.org/en/topic/publicprivatepartnerships> (дата звернення: 16.05.2025).
7. Ferreira S. Public-private partnership in Angola: the case of development workshop and the water company. Dissertapao (Mestradoem Estudos do Desenvolvimento). Centro de Estudos do Desenvolvimento. University of Wales Swansea, 2003. 234 p.
8. Nizhnik N. S. Police and civil society institutions: search for a vector of interaction in the field of combating crime. *International Scientific Conference «Archibald Reiss Days» (2017; Beograd): Thematic Conference Proceedings of International Significance*. Vol. 2. Beograd: Kriminalisticko-policijska akademija, 2017. P. 241–251.

REFERENCES

1. McQuaid, R.W. (2002). The theory of partnership: why have partnerships? *Osborne S. P. Public-private partnerships: theory and practice in international perspective*. London: Routledge [in English].
2. Lewis, D. (2002). Building 'active' partnership in aid-recipient countries: lessons from a rural development project in Bangladesh. *Osborne S. P. Public-private partnerships: theory and practice in international perspective*. London: Routledge (pp. 252-264) [in English].
3. Department for International Development (2020). Programme Partnership Arrangements. London. DFID. www.gov.uk. Retrieved from <https://www.gov.uk/international-development-funding/programme-partnership-arrangements> [in English].
4. Evans, P. (1997). Government action, social capital and development: reviewing the evidence on synergy. *Evans P. State-society synergy: government and so-cial capital in development*, 178-210 [in English].
5. Tendler, J. (1997). Good governance in the tropics. Baltimore: John Hopkins University Press [in English].
6. World Bank (2020). Public-private partnership. Washington: World Bank. www.worldbank.org. Retrieved from <http://www.worldbank.org/en/topic/publicprivatepartnerships> [in English].
7. Ferreira, S. (2003). *Public-private partnership in Angola: the case of development workshop and the water company*. Dissertapao (Mestradoem Estudos do Desenvolvimento). Centro de Estudos do Desenvolvimento. University of Wales Swansea [in English].
8. Nizhnik, N.S. (2017). Police and civil society institutions: search for a vector of interaction in the field of combating crime. *International Scientific Conference «Archibald Reiss Days» (2017; Beograd): Thematic Conference Proceedings of International Significance*. Vol. 2. Beograd: Kriminalisticko-policijska akademija (pp. 241-251) [in English].

Подано до редакції 19.05.25 р.
Прийнято до друку 25.06.25 р.

УДК 351:338.1(100)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-108-116>

Пукір Деніс, аспірант Національного
аерокосмічного університету ім. М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»

Pukir Denis, graduate student at
M.E. Zhukovsky National Aerospace
University «Kharkiv Aviation Institute»

ORCID ID: : <https://orcid.org/0009-0007-3368-0582>

ВИКЛИКИ ТА ПРАКТИЧНІ КЕЙСИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ПІСЛЯВОЄННОЇ РОЗБУДОВИ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

CHALLENGES AND PRACTICAL CASES OF IMPLEMENTING THE SOCIO-ECONOMIC POLICY OF POST-WAR DEVELOPMENT: WORLD EXPERIENCE

Анотація. У статті здійснений системний аналіз світового досвіду щодо викликів та практичних кейсів реалізації соціально-економічної політики післявоєнної розбудови, визначення практичних аспектів для імплементації їх у національну систему повоєнної відбудови. Важливим елементом післявоєнної розбудови є фінансування післявоєнної розбудови, яка за своєю природою перевищує звичні державні бюджетні потоки: сукупні потреби включають ремонт і реконструкцію житла, відновлення енергетичної інфраструктури, відбудову дорожніх і залізничних коридорів, відновлення соціальних послуг (освіта, охорона здоров'я), а також масштабні витрати на секторні реформи і компенсаційні програми для вразливих категорій. Наступний напрям післявоєнної розбудови – безпека, реформа безпекового сектору. Відновлення безпеки є фундаментальною передумовою післявоєнної розбудови: без ефективних, легітимних і підзвітних сил безпеки інвестиції в інфраструктуру, економіку й суспільні послуги ризикують не створити стійкого миру і повернутися у вигляді нових конфліктів або криміналізованих зон. Ще один напрям післявоєнної розбудови – це відбудова правосуддя, боротьба з корупцією і відновлення довіри. Відбудова правосуддя, протидія корупції й відновлення довіри – невід'ємна, багатовимірна складова післявоєнної реконструкції, без якої жодна економічна чи інституційна інтервенція не може стати стійкою. Важливий напрям післявоєнної відбудови є економічне відновлення, зайнятість і приватний сектор. Економічне відновлення після конфлікту мусить бути багатовимірним: воно одночасно потребує відновлення виробництва і логістики, відродження приватного сектору (особливо малих і середніх підприємств), відновлення роботи банків та фінансових послуг, а також масштабних заходів із створення робочих місць. Наступний напрям післявоєнної розбудови – інфраструктура, очищення від мін і екологічні ризики. Фізична розбудова інфраструктури післявоєнного періоду (дороги, енергопостачання, водопостачання, каналізація, мости, залізниці, порти) є одночасно довготривалим, капіталомістким і технічно складним процесом, який у зонах бойових дій ускладнюється наявністю мін, вибухонебезпечних залишків війни та пошкодженням промислових і комунальних об'єктів.

Ключові слова: публічне управління, соціально-економічна політика, післявоєнна відбудова, фінансова політика, економічна політика, соціальна політика.

Abstract. The article provides a systematic analysis of world experience regarding the challenges and practical cases of implementing the socio-economic policy of post-war development, identifying practical aspects for their implementation in the national system of post-war reconstruction. An important element of post-war development is the financing of post-war development, which by its nature exceeds the usual state budget flows: the total needs include the repair and reconstruction of housing, the restoration of energy infrastructure, the reconstruction of road and railway corridors, the restoration of social services (education, healthcare), as well as large-scale spending on sectoral reforms and

compensation programs for vulnerable categories. The next direction after war development is security, security sector reform. Restoring security is a fundamental prerequisite for post-conflict reconstruction: without effective, legitimate, and accountable security forces, investments in infrastructure, the economy, and public services risk failing to create sustainable peace and will return in the form of new conflicts or criminalized zones. Another direction after war reconstruction is to restore justice, fight corruption, and rebuild trust. Restoring justice, combating corruption, and rebuilding trust are integral, multidimensional components of post-war reconstruction, without which no economic or institutional intervention can be sustainable. An important direction for post-war reconstruction is economic recovery, employment, and the private sector. Economic recovery after conflict must be multidimensional: it simultaneously requires the restoration of production and logistics, the revival of the private sector (especially small and medium-sized enterprises), the restoration of banking and financial services, as well as large-scale measures to create jobs. The next direction of post-war development is infrastructure, mine clearance, and environmental risks. The physical development of post-war infrastructure (roads, energy supply, water supply, sewage, bridges, railways, ports) is both a long-term, capital-intensive, and technically complex process, which in combat zones is complicated by the presence of mines, explosive remnants of war, and damage to industrial and municipal facilities.

Keywords: public administration, socio-economic policy, post-war reconstruction, financial policy, economic policy, social policy.

Постановка проблеми. Питання викликів та практичних кейсів післявоєнної розбудови в світовому вимірі набуває особливої ваги в умовах зростання кількості затяжних конфліктів, масштабних руйнувань інфраструктури та глибоких соціально-економічних потрясінь. Аналіз досвіду різних країн, що пройшли шлях від воєнних деструкцій до сталого розвитку, дозволяє не лише виявити ключові закономірності успішного відновлення, а й адаптувати ефективні інструменти до сучасних реалій. Дослідження таких кейсів, як реконструкція Європи після Другої світової війни, відновлення Балкан у межах програм ООН та ЄС, а також трансформаційні процеси в постконфліктних державах Азії та Африки, відкриває можливості для формування комплексних стратегій, що поєднують економічну стабілізацію, відновлення правової держави, розвиток інституцій та забезпечення соціальної єдності. Урахування цього досвіду має вирішальне значення для зменшення ризиків помилок, підвищення ефективності використання ресурсів та прискорення переходу до сталого миру й розвитку. Саме системне опрацювання міжнародної практики дозволяє поєднати короткострокові заходи з довгостроковими цілями, перетворюючи відбудову з реактивного реагування на проактивне стратегічне планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми та окремі питання повоєнної відбудови, у тому числі у соціально-економічній сфері, проаналізовані в деяких публікаціях, зокрема: як Т. Буй, Л. Ваганова, М. Кизим, Л. Козловська, Т. Куранда, А. Магомедов, О. Мантур-Чубата, І. Новікова, О. Охріменко, Т. Писаренко, Р. Попов, О. Ткаченко, М. Трещов та ін.

Метою статті є системний аналіз світового досвіду щодо викликів та практичних кейсів реалізації соціально-економічної політики післявоєнної розбудови, визначення практичних аспектів для імплементації їх у національну систему повоєнної відбудови.

Виклад основного матеріалу. Післявоєнна розбудова – це комплексний, багатовимірний процес, який включає не лише фізичне відновлення зруйнованої інфраструктури, а й відбудову інституцій, відновлення економічної активності, повернення та соціальну інтеграцію переміщених осіб, реформу безпекового сектора, відновлення правосуддя і формування стійких джерел фінансування. Наукові та прикладні огляди показують, що провали у будь-якій із цих сфер підсилюють ризик повернення до конфлікту, а успіхи мають місце тоді, коли дії міжнародних і національних акторів узгоджені за цілями, послідовністю й інституційною відповідальністю [1; 2].

Важливим елементом післявоєнної розбудови є фінансування післявоєнної розбудови, яка за своєю природою перевищує звичні державні бюджетні потоки: сукупні потреби включають ремонт і реконструкцію житла, відновлення енергетичної інфраструктури, відбудову дорожніх і залізничних

коридорів, відновлення соціальних послуг (освіта, охорона здоров'я), а також масштабні витрати на секторні реформи і компенсаційні програми для вразливих категорій. Оцінки потреб у численних післявоєнних кейсах часто йдуть у мільярди доларів на десятиліття, тож головний виклик – перетворити роздріблені, короткострокові пожертви на передбачувані, багаторічні фінансові потоки, узгоджені із середньостроковими державними планами [3; 4].

Щоб відповісти на ці виміри, донорська спільнота зазвичай використовує механізми «пулінгів» фінансів – multi-donor trust funds (MDTF), multi-partner trust funds (MPTF/UN-administered funds) й інші спільні платформи, які дозволяють акумулювати ресурси, узгодити пріоритети та уникнути дублювання. MDTF дають змогу централізовано керувати портфелем проєктів, поєднувати інвестиції (капітал) і підтримку операційних витрат (recurrent costs) через окремі «вікна», укріплювати діалог із урядом-бенефіціаром. Водночас дизайн таких механізмів має вирішувати трилему: швидкість – підзвітність – власність (speed vs fiduciary safeguards vs country ownership) [5].

Досвід показує, що ефективні MDTF мають чітку управлінську архітектуру: керівний комітет донорів із прозорим мандатом, механізм погодження програм із урядовими пріоритетами, адміністратор-фідучіар (часто – Світовий банк або UNDP/MPTF) і незалежний моніторинговий агент для перевірки результатів. Успіх ARTF в Афганістані – приклад, коли MDTF працював «на бюджеті» (on-budget), фінансував як інвестиції, так і рутинні видатки через окремі вікна та діяв у тісній консистенції з місцевою фіскальною політикою; це підвищувало передбачуваність платежів і дозволяло вирішувати нагальні потреби уряду. Але навіть ARTF демонстрував проблеми (адміністративні, контрольні), що підкреслює необхідність постійного вдосконалення механізмів моніторингу й управління ризиками [6].

Координація донорів – це не лише фінансовий інструмент, а також політичний процес. OECD/INCAF і HDP-дослідження підкреслюють необхідність інтегрованої політики між гуманітарними, development і peace акторами (HDP nexus), адже фрагментований підхід знижує ефективність: гуманітарні донори прагнуть швидкої доставки, development-донори – системних рішень, а миробудівні програми – структурних трансформацій. Координовані платформи і регулярний політичний діалог (joint steering committees, sectoral working groups) допомагають узгоджувати пріоритети, що критично важливі у післявоєнних сценаріях [7].

Гарний практичний принцип – «on-budget, aligned, harmonized»: донорські ресурси мають максимально використовувати національні бюджетні механізми, бути погоджені з національними планами і дотримуватися спільних стандартів звітності. Це знижує фрагментацію і розвиває державні системи управління. Разом з тим у надзвичайних етапах може бути потрібна тимчасова «гібридна» модель: частина ресурсів – on-budget через MDTF, частина – off-budget для швидкого реагування з прозорими механізмами аудиту. Важливо закласти план переходу від гібридної до повністю on-budget архітектури як урядові системи відновлюють спроможність [8].

Інституційна підготовка країни-реципієнта – ключ до стійкості: посилення PFM (public financial management), створення прозорих систем закупівель, будівництва capacity для управління MDTF і розвиток незалежних моніторингових агентів значно підвищують ефективність використання донорських потоків. Світовий банк і IEG звертають увагу, що інвестиції донорів у підвищення урядової спроможності (а не лише в проєкти) підвищують спроможність держави абсорбувати великі потоки фінансування без створення ризиків корупції та марнотратства [3].

Політичні ризики координації: різні донори мають різні пріоритети, мандати й внутрішні процедури; інколи політичні умови (санкції, геополітичні розбіжності) унеможливають покриття всіма донорами однієї платформи. Тому дизайн MDTF має враховувати можливість «членства з обмеженими правами» (donors with restrictions) і мати чіткі правила голосування/кворуму, щоб невеликі політичні розбіжності не блокували весь фонд [9].

Одним з базових елементів післявоєнної розбудови є послідовність дій (sequencing) у післявоєнній розбудові – це не технічна формальність, а ключовий інструмент підвищення ефективності інтервенцій: правильно вибране чергування заходів знижує ризики марнотратства

ресурсів, підвищує легітимність державних інституцій і збільшує шанси на тривалу мобілізацію фінансування. Базова логіка, що її апелює більшість міжнародних керівництв і емпіричних оглядів, формулюється як триєдина послідовність: стабілізація → раннє відновлення → трансформація. Саме поєднання цих фаз у чіткій секвенції дозволяє одночасно відновити мінімальні послуги й довіру населення та закласти підвалини для складніших інституційних змін [4].

Ранні «перемоги» (early wins / quick wins) мають дві головні функції: по-перше, відновити хоч би мінімальний рівень послуг і безпеки, що створює матеріальний і психологічний сигнал стабілізації (відновлені дороги, водопостачання, виплата пенсій/зарплат); по-друге – забезпечити політичний простір для подальших реформ, підкріпивши довіру громадян до держави. Однак міжнародні оцінки попереджають: зосередження виключно на швидких результатах без одночасної роботи над корінними драйверами конфлікту і інституційною спроможністю породжує ризик «ефекту пластиря» – тимчасового покращення, яке не витримує майбутніх шоків і не консолідує мир. Отже, ранні перемоги мають бути «стратегічними» – обраними так, щоб посилювати соціальну згуртованість і платформи для подальших інституційних змін [10].

Практичні інструменти секвенування, які доводять свою ефективність у документах і кейсах: 1) попередній комплексний Needs Assessment / PCNA (постконфліктна оцінка потреб) та short-list пріоритетів з тригерними умовами для переходу між фазами; 2) дизайн програм у «шляхи» (pathways) – зв'язка короткострокових заходів із середньо- і довгостроковими інституційними цілями; 3) поєднання «видимих» ранніх проєктів (доставити воду, відновити школу, забезпечити грошові трансфери) з паралельними діями з підсилення PFM, судової спроможності та місцевого управління; 4) механізми моніторингу з чіткими критеріями переходу (exit/entry triggers) між фазами. PCNA-підхід і пов'язані методички підкреслюють саме таку комбіновану логіку для забезпечення власності та пріоритетизації [11].

Роль донорів і координації у секвенуванні надзвичайно важлива: донорські ресурси мають бути погоджені з національною логікою фазування, а не підмінити її. Удалі приклади (частково – ARTF в Афганістані, IRFFI/I3RF в Іраку, успішні треки в Боснії) демонструють, що pooled-funds та MDTF, коли вони спроектовані з урахуванням фазування (наприклад, двовіконний дизайн: investment window + rapid-response / recurrent window), можуть забезпечити і передбачуване середньострокове фінансування, і гнучкість для ранніх перемог. Водночас огляди показують, що жорсткі фідучіарні умови та множинні донорські reporting-вимоги часто уповільнюють старт проєктів і підривають власність – тому баланс «швидкість – підзвітність – власність» має бути центральним у дизайні фінансування [12].

Наступний напрям після воєнної розбудови – безпека, реформа безпекового сектору (SSR). Відновлення безпеки є фундаментальною передумовою післявоєнної розбудови: без ефективних, легітимних і підзвітних сил безпеки інвестиції в інфраструктуру, економіку й суспільні послуги ризикують не створити стійкого миру і повернутися у вигляді нових конфліктів або криміналізованих зон. Цей підхід – центральний елемент сучасної парадигми peacebuilding і проєктування відновлення – закладений у міжнародних стандартах щодо DDR і SSR (Integrated DDR Standards, UN підходи до SSR) та підкреслює необхідність поєднання безпекових заходів з інституційною трансформацією і захистом прав людини [13].

DDR (disarmament, demobilization, reintegration) трактується міжнародною спільнотою не як одноразова «здача зброї», а як багатовимірний процес із трьома взаємопов'язаними фазами: фізична роззброєність (disarmament), формальне виведення зі статусу бойовика і надання первинної допомоги (demobilization) та тривала соціально-економічна реінтеграція в цивільне життя (reintegration). Практичні настанови IDDRS і операційні підходи наголошують, що успіх DDR залежить від якості планування, синхронізації з місцевими послугами та залучення громад (community-based approaches), а також від прозорості координації донорів і державних інституцій [14].

SSR (Security Sector Reform) – ширший процес, ніж лише підготовка чи комплектація сил; це трансформація інституцій, політик і механізмів управління силовою сферою, спрямована на врегулювання цивільного контролю, підзвітності, професіоналізації, гендерної чутливості і

верховенства права. Міжнародні настанови (OECD DAC, UN Integrated Technical Guidance Notes, DCAF) підкреслюють, що SSR повинна торкатися не лише армії й поліції, а й систем розвідки, прикордонного контролю, сектору правосуддя, виправних установ і парламентського/громадського нагляду. Тобто SSR – це політичний проєкт: зміна ролей, повноважень і процедур, впровадження механізмів фінансового контролю та зовнішнього нагляду (*parliamentary oversight, civilian oversight, ombudsman, незалежні комісії*), а не лише «постачання» обладнання й тренінгів [15].

Інтегрованість DDR і SSR має бути принциповою: окремі, неузгоджені програми DDR і паралельні ініціативи з професіоналізації сил безпеки можуть суперечити одна одній (наприклад, коли реінтегровані колишні бійці одночасно підлягають вербуванню в нові формальні сили без належного *vetting*). Тому планування повинно забезпечувати координацію критеріїв добору, механізмів верифікації, програми перекваліфікації та гарантії, що служби безпеки пройдуть *vetting* і підзвітність перед цивільними структурами. Також важливо поєднати DDR з програмами *transitional justice* – інакше незацеплені питання безкарності або нерозв'язані порушення прав людини підривають легітимність реформ.

Моніторинг і показники успішності: для DDR/SSR критично важливі як операційні, так і результатні індикатори – кількість зібраної зброї не є достатнім маркером; потрібно відстежувати довгострокові показники: рівень працевлаштування серед реінтегрованих, показники повернення і стабільності в громадах, рівень довіри до місцевих служб безпеки, кількість випадків порушень прав людини та ефективність механізмів цивільного нагляду. OECD і UN надають методології для M&E у SSR і DDR, а позитивний результат пов'язаний із прозорою звітністю й участю громадянського суспільства у моніторингу [14; 15].

Ще один напрям після воєнної розбудови – це відбудова правосуддя, боротьба з корупцією і відновлення довіри. Відбудова правосуддя, протидія корупції й відновлення довіри – невід'ємна, багатовимірна складова післявоєнної реконструкції, без якої жодна економічна чи інституційна інтервенція не може стати стійкою. Основні проблеми, які треба адресувати, – це (1) доступ до правосуддя (географічний, фінансовий, процедурний), (2) неврегульовані питання власності (HLP – *housing, land, property*), (3) незавершеність розслідувань злочинів, зокрема воєнних, і відсутність механізмів *transitional justice*, (4) корупція у процесах відновлення (державні закупівлі, відбудова інфраструктури, видача дозволів) та (5) ерозія суспільної довіри до державних інститутів. Ці переплетені проблеми підсилюють одна одну – наприклад, уповільнені або непрозорі процедури відшкодування власності сприяють корупції й одночасно знижують готовність внутрішньо переміщених осіб повертатися й вкладати ресурси в реконструкцію [16].

Важливий напрям відбудови – це доступ до правосуддя. У перші місяці/роки після конфлікту звичайні суди часто не можуть виконувати функцію через руйнування інфраструктури, брак кадрів, втрату документів та обмежений бюджет. Тому міжнародна практика рекомендує поєднувати тимчасові оперативні механізми (мобільні суди, спрощені адмінпроцедури, тимчасові трибунали або комісії з вирішення цивільних суперечок) з послідовною відбудовою штатних судів і системи правової допомоги. Мобільні суди (*mobile courts*) прискорюють вирішення простих цивільних і адміністративних спорів на місцях, знижують тиск на центральні інстанції й дають швидкі «видимі результати» в доступі до правосуддя; проте самі по собі вони не замінюють необхідності у відновленні незалежного судового корпусу, стандартів процесу та гарантій прав підсудних. Практичні приклади та методичні настанови (UNDP, World Bank) підкреслюють важливість одночасного вкладення в юридичну допомогу, навчання суддів і адвокатів, а також у системи захисту свідків.

Боротьба з корупцією у відбудові – важливий аспект післявоєнної відбудови. Післявоєнні періоди – час надзвичайно високого ризику корупції: великі контракти на реконструкцію, швидкі процедури закупівель, розподіл гуманітарних ресурсів і відновлювальне фінансування створюють привабливі можливості для зловживань. Набір дієвих інструментів у міжнародних практиках: (1) запровадження прозорих процедур публічних закупівель (*e-procurement*, централізований каталог постачальників, стандартизовані тендерні документи); (2) відкриті реєстри контрактів і

виділених коштів (transparency portals); (3) незалежні фідучіарні механізми для великих фондів; (4) активна роль громадянського суспільства та засобів масової інформації у моніторингу витрат; (5) посилення антикорупційних інституцій з гарантією незалежності (слідство, прокуратура, агентства з боротьби з корупцією) і механізмів повернення активів. Одночасно варто застосовувати пропорційні фідучіарні заходи: надто жорсткі правила донорів можуть блокувати швидку дію, надто м'які – відкривати лазівки для зловживань. Баланс «швидкість – підзвітність» є ключовим [17].

Важливим напрямом післявоєнної відбудови є економічне відновлення, зайнятість і приватний сектор. Економічне відновлення після конфлікту мусить бути багатовимірним: воно одночасно потребує відновлення виробництва і логістики, відродження приватного сектору (особливо малих і середніх підприємств), відновлення роботи банків та фінансових послуг, а також масштабних заходів із створення робочих місць. У постконфліктних умовах приватний сектор часто є найшвидшим джерелом робочих місць і послуг на місцях, однак він функціонує в спотвореному середовищі (висока нерегульованість, зруйнована інфраструктура, дефіцит ліквідності), тому державні і донорські втручання мають бути спрямовані не на «проєкту» допомогу однієї інституції, а на створення системних умов для відновлення ринкових механізмів (правила гри, доступ до фінансування, відбудова ланцюгів доданої вартості і конкурентних механізмів) [18].

Малі та середні підприємства (далі – МСП) в постконфліктних економіках виконують три ключові функції: (1) відновлюють локальні доходи і робочі місця, (2) сприяють швидкому перерозподілу ресурсів і адаптації попиту/пропозиції на місцевому рівні, (3) служать «підвалиною» для відновлення більш складних ланцюгів вартості. Політики, що посилюють роль МСП, включають: тимчасові кредитні лінії і програми гарантій кредитів, цільову ліквідну підтримку (коли банківська система не кредитує МСП), спрощення реєстрації та дозвільних процедур, підтримку формалізації, а також інвестиції в цифрові платформи й локальну інфраструктуру, які знижують транзакційні витрати. OECD та аналітика донорських мереж підкреслюють важливість поєднання заходів: короткострокової ліквідної підтримки + середньострокових реформ, щоб уникнути «кредитної пастки» та накопичення непрацюючих позик [19].

Відновлення ланцюгів постачання – не менш критичне важливе для післявоєнної відбудови. Навіть якщо виробничі потужності відновлені, відсутність доступу до імпортованих складників, логістичних коридорів, робочого капіталу або ефективних митних процедур робить виробництво нерентабельним. Тому програми мають поєднувати відновлення фізичної інфраструктури (дороги, порти, складські комплекси) з заходами з відновлення торгівельної логістики (спрощені митні процедури, тимчасові тарифні лінії, сервіси «one-stop shop»), а також стимулюванням локальних постачальницьких кластерів. Одночасно потрібні програми на підтримку фінансової послідовності (лінії факторингу, торгівельні кредити, гарантії), що дають короткострокову ліквідність для торговельних операцій. Аналітичні матеріали UNDP та інших агентств наголошують: без відновлення «дотичних» послуг (логістика, фінанси, сервіси) відбудова секторів лишається неповною [20].

Фінансування банківського сектору й інструменти для створення робочих місць. У постконфліктних країнах банківські інституції часто скорочують кредитування через ризики й зниження капіталу. Тут ефективні комплекси заходів: рекапіталізація системних банків (часто за участю донорів та міжнародних фінансових інституцій), державні або донорські програми гарантування кредитів для МСП, спеціалізовані кредитні лінії (включно з пільговими), а також підтримка МФО та платформ мікрофінансування для найменших підприємств. Що стосується робочих місць – міжнародна практика поєднує три рівні: (а) негайні заходи – трудомісткі громадські роботи / cash-for-work для швидкого доходного зростання і відбудови інфраструктури; (б) середньотермінові – програми переведення тимчасової зайнятості в приватний сектор через субсидовані стажування, гранти на працевлаштування та підтримку підприємницької ініціативи; (в) довгострокові – інвестиції в освіту, професійну підготовку, сертифікацію, які зменшують структурну безробіття. Звітні документи з практик відновлення та приватного сектору принагідно описують успішні комбінації цих режимів [20].

Важливий напрям післявоєнної розбудови – інфраструктура, очищення від мін і екологічні ризики. Фізична розбудова інфраструктури післявоєнного періоду (дороги, енергопостачання, водопостачання, каналізація, мости, залізниці, порти) є одночасно довготривалим, капіталомістким і технічно складним процесом, який у зонах бойових дій ускладнюється наявністю мін, вибухонебезпечних залишків війни (ERW/UXO) та пошкодженням промислових і комунальних об'єктів. Наявність мін і ERW прямо обмежує доступ до територій для інженерно-будівельних робіт, підвищує ризики для робочих бригад і місцевого населення, а також змінює послідовність і методи відновлення (наприклад, неможливо почати важкі земляні роботи без попереднього ризик-менеджменту і розмінування). Це підвищує загальні затрати і подовжує строки реалізації проєктів, якщо відповідні заходи не враховані від початку планування.

Важлива роль місцевих громад і прозорих процедур у післявоєнній відбудові. Залучення громад (community liaison) – необхідний елемент: локальні повідомлення про нещодавні мінні інциденти, знання місцевих шляхів і пасовищ, а також соціальна прийнятність умов праці й переміщення визначають пріоритети й успішність операцій. Водночас проєктна підготовка має передбачати навчання національних служб, передачу знань і поступове нарощування національного потенціалу, щоб після завершення міжнародної допомоги процеси моніторингу та подальшого реагування залишалися стійкими. GICHD і UN підкреслюють, що тільки інтегрована модель «мінна дія – розвиток – екологія» забезпечує як ефективність, так і локальну прийнятність [21].

Висновки. Таким чином, успішна і безпечна відбудова інфраструктури у постконфліктних зонах неможлива без системного підходу, який поєднує розмінування, оцінку і управління екологічними ризиками, технічне проєктування та активну участь місцевих громад. Недооцінка інженерних і екологічних аспектів не лише збільшує ризики для життя і здоров'я, але й підвищує сукупні витрати і загрожує довгостроковій стійкості відновлених об'єктів – висновки, що підтверджуються численними міжнародними та науковими джерелами.

Системний аналіз світового досвіду післявоєнної розбудови дає підстави стверджувати, що відновлення в умовах постконфліктного середовища є комплексним процесом, ефективність якого визначається не застосуванням окремого інструмента, а збалансованою синергією багатьох взаємопов'язаних заходів. Досвід реконструкції Європи за Планом Маршалла, модернізації Японії в повоєнний період, а також відновлення Боснії і Герцеговини, Косова та Іраку демонструє, що ключовим чинником успіху є чітко структуроване секвенування кроків, коли безпекові заходи, інституційна стабілізація, економічне відновлення та соціальна інтеграція реалізуються у взаємопов'язаній і послідовній логіці. Передбачуване та стале фінансування, особливо у форматі багаторічних бюджетних зобов'язань або багатосторонніх трастових фондів, створює основу для планування, мінімізує ризики переривання проєктів і дозволяє координувати донорську допомогу з національними пріоритетами.

Не менш важливою є інтеграція безпекового виміру у відбудовчі програми – від розмінування та відновлення базової інфраструктури до забезпечення правопорядку й захисту прав власності, що формує передумови для економічної активності та повернення внутрішньо переміщених осіб. Світова практика підтверджує, що соціально-економічні заходи – від створення робочих місць і розвитку приватного сектору до відновлення соціальних послуг – мають реалізовуватися паралельно із заходами з безпеки, оскільки саме поєднання цих компонентів забезпечує відчутний і сталий ефект для суспільства.

Вирішальну роль відіграє місцева участь – як у плануванні, так і в реалізації проєктів. Залучення органів місцевого самоврядування, громадських організацій, бізнес-асоціацій та широких верств населення підвищує легітимність рішень, зменшує соціальну напругу та дозволяє адаптувати програми до реальних потреб конкретних територій. Прозорість процесів, включно з відкритим доступом до інформації про фінансування, підрядників, хід робіт і результати, є критичною для формування довіри та запобігання корупційним ризикам.

Окремої уваги заслуговує наявність адаптивних систем соціального захисту, здатних швидко реагувати на зміну потреб, викликаних як наслідками конфлікту, так і процесами відновлення.

Міжнародний досвід свідчить, що ефективність таких систем визначається їхньою цифровою інтегрованістю, гнучкістю у визначенні критеріїв допомоги та здатністю масштабуватися у кризових умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. United Nations; World Bank. 2018. Pathways for Peace: Inclusive Approaches to Preventing Violent Conflict World Bank. URL: <http://hdl.handle.net/10986/28337> (дата звернення: 23.04.2025).
2. World development report 2011: conflict, security, and development (English). URL: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/966731468161352341/world-development-report-2011-conflict-security-and-development?utm> (дата звернення: 23.04.2025).
3. World Bank: The Post Conflict Fund Addressing Challenges of Globalization: An Independent Evaluation of the World Bank's Approach to Global Programs. URL: https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/grppp_pcf_wp.pdf?utm (дата звернення: 23.04.2025).
4. World Bank Group Strategy for Fragility, Conflict, and Violence 2020–2025. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/699521582773856417-0090022020/original/FCVStrategyDigital.pdf?utm> (дата звернення: 23.04.2025).
5. Expertise on pooled financing services for the SDGs. URL: <https://mpff.undp.org/?utm> (дата звернення: 29.04.2025).
6. Through the Looking Glass: Lessons from the World Bank Afghanistan Portfolio for FCV Engagement. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099915101032321436/pdf/P17861103275970d50957302bfb0c71a607.pdf?utm> (дата звернення: 23.04.2025).
7. Świadczenie postojowe dla osób prowadzących działalność gospodarczą. URL: <https://www.zus.pl/-swiadczenie-postojowe-dla-osob-prowadzacych-dzialalnosc-gospodarcza?utm> (дата звернення: 29.04.2025).
8. Financing and Aid Management Arrangements in Post-Conflict Settings. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/7212f20d-a7bc-5001-9420-80b67d7842a9/content> (дата звернення: 23.04.2025).
9. Flexibility in the Face of Fragility: Programmatic Multi-Donor Trust Funds in Fragile and ConflictAffected Situations. URL: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/61611412631029704-0290022014/original/MainReportMDTFStudyinFCSoct18andAnnex2010.pdf?utm> (дата звернення: 23.04.2025).
10. Governance for Peace. Securing the social contract. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/governance-for-peace_2011-12-15_web.pdf.pdf?utm (дата звернення: 5.05.2025).
11. UN/World Bank PCNA Review: In Support of Peacebuilding: Strengthening the Post Conflict Needs Assessment January 2007. URL: https://www.recoveryandpeacebuilding.org/content/dam/rpba/documents/docs/9023-PCNA_Review_Report_In_Support_of_Peacebuilding__Strengthening_the_PCNA.pdf?download=&utm (дата звернення: 23.04.2025).
12. Lessons from peacebuilding and reconstruction experience. A Background Paper for building for peace: reconstruction for security, sustainable peace and equity in the Middle East and North Africa. June 2019. URL: <https://effectivestates.org/wp-content/uploads/2021/03/MENA-Lessons-from-Peacebuilding-and-Reconstruction-Experience-ISE.pdf?utm> (дата звернення: 10.05.2025).
13. Introduction to the IDDRS. URL: https://digitallibrary.un.org/record/609144/files/IDDR_Standards_aug2006.pdf?ln=en&utm (дата звернення: 23.04.2025).
14. UN: Operational guide to the Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards. URL: <https://digitallibrary.un.org/record/589201?utm> (дата звернення: 23.04.2025).
15. The OECD DAC Handbook on Security System Reform. URL: https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en.html?utm (дата звернення: 23.04.2025).
16. UNHCR: Housing, Land and Property. URL: <https://emergency.unhcr.org/protection/protection-principles/housing-land-and-property-hlp> (дата звернення: 23.04.2025).
17. UN guide for anti-corruption policies. URL: https://www.unodc.org/pdf/crime/corruption/UN_Guide.pdf (дата звернення: 23.04.2025).
18. Sweeney N. M. *Private Sector Development in Post-Conflict Countries: A Review of Current Literature and Practice*. Cambridge: Donor Committee for Enterprise Development. 2009. URL: <https://gsdrc.org/document-library/private-sector-development-in-post-conflict-countries-a-review-of-current-literature-and-practice/?utm> (дата звернення: 23.04.2025).
19. OECD: Financing SMEs and Entrepreneurs 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2024_fa521246-en.html?utm (дата звернення: 23.04.2025).
20. UNDP: Guidance note Private sector recovery and development in crisis and post-crisis settings. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-06/private_sector_recovery_and_development_guidance.pdf?utm (дата звернення: 10.05.2025).
21. Linking Mine Action and Development. Guidelines for Policy and Programme Development. URL: <https://www.gichd.org/publications-resources/publications/linking-mine-action-and-development-guidelines-for-policy-and-programme-development/?utm> (дата звернення: 23.04.2025).

REFERENCES

1. United Nations; World Bank (2018). Pathways for Peace: Inclusive Approaches to Preventing Violent Conflict World Bank. *hdl.handle.net*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10986/28337> [in English].
2. World development report 2011: conflict, security, and development (English). *documents.worldbank.org*. Retrieved from <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/966731468161352341/world-development-report-2011-conflict-security-and-development?utm> [in English].
3. World Bank: The Post Conflict Fund Addressing Challenges of Globalization: An Independent Evaluation of the World Bank's Approach to Global Programs. *ieg.worldbankgroup.org*. Retrieved from https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/gppp_pcf_wp.pdf?utm [in English].
4. World Bank Group Strategy for Fragility, Conflict, and Violence 2020–2025. *thedocs.worldbank.org*. Retrieved from <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/699521582773856417-0090022020/original/FCVStrategyDigital.pdf?utm> [in English].
5. Expertise on pooled financing services for the SDGs. *mptf.undp.org*. Retrieved from <https://mptf.undp.org/?utm> [in English].
6. Through the Looking Glass: Lessons from the World Bank Afghanistan Portfolio for FCV Engagement. *documents1.worldbank.org*. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099915101032321436/pdf/P17861103275970d50957302bfb0c71a607.pdf?utm> [in English].
7. Świadczenie postojowe dla osób prowadzących działalność gospodarczą [Downtime allowance for persons conducting business activity]. *www.zus.pl*. Retrieved from <https://www.zus.pl/-/swiadczenie-postojowe-dla-osob-prowadzacych-dzialalnosc-gospodarcza?utm> [in Polish].
8. Financing and Aid Management Arrangements in Post-Conflict Settings. *openknowledge.worldbank.org*. Retrieved from <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/7212f20d-a7bc-5001-9420-80b67d7842a9/content> [in English].
9. Flexibility in the Face of Fragility: Programmatic Multi-Donor Trust Funds in Fragile and Conflict-Affected Situations. *thedocs.worldbank.org*. Retrieved from <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/61611412631029704-0290022014/original/MainReportMDTFStudyinFCSOct18andAnnex2010.pdf?utm> [in English].
10. Governance for Peace. Securing the social contract. *www.undp.org*. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/governance-for-peace_2011-12-15_web.pdf.pdf?utm [in English].
11. UN/World Bank PCNA Review: In Support of Peacebuilding: Strengthening the Post Conflict Needs. *www.recoveryandpeacebuilding.org*. Retrieved from https://www.recoveryandpeacebuilding.org/content/dam/rpba/documents/docs/9023-PCNA_Review_Report__In_Support_of_Peacebuilding__Strengthening_the_PCNA.pdf?download=&utm [in English].
12. Lessons from peacebuilding and reconstruction experience (2019). A Background Paper for building for peace: reconstruction for security, sustainable peace and equity in the Middle East and North Africa. *effectivestates.org*. Retrieved from <https://effectivestates.org/wp-content/uploads/2021/03/MENA-Lessons-from-Peacebuilding-and-Reconstruction-Experience-ISE.pdf?utm> [in English].
13. Introduction to the IDDRS. *digitallibrary.un.org*. Retrieved from https://digitallibrary.un.org/record/609144/files/IDDR_Standards_aug2006.pdf?ln=en&utm [in English].
14. UN: Operational guide to the Integrated Disarmament, Demobilization and Reintegration Standards. *digitallibrary.un.org*. Retrieved from <https://digitallibrary.un.org/record/589201?utm> [in English].
15. The OECD DAC Handbook on Security System Reform. *www.oecd.org*. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-dac-handbook-on-security-system-reform_9789264027862-en.html?utm [in English].
16. UNHCR: Housing, Land and Property. *emergency.unhcr.org*. Retrieved from <https://emergency.unhcr.org/protection/protection-principles/housing-land-and-property-hlp> [in English].
17. UN guide for anti-corruption policies. *www.unodc.org*. Retrieved from https://www.unodc.org/pdf/crime/corruption/UN_Guide.pdf [in English].
18. Sweeney, N.M. (2009). *Private Sector Development in Post-Conflict Countries: A Review of Current Literature and Practice*. Cambridge: Donor Committee for Enterprise Development. Retrieved from <https://gsdrc.org/document-library/private-sector-development-in-post-conflict-countries-a-review-of-current-literature-and-practice/?utm> [in English].
19. OECD: Financing SMEs and Entrepreneurs (2024). *www.oecd.org*. Retrieved from https://www.oecd.org/en/publications/financing-smes-and-entrepreneurs-2024_fa521246-en.html?utm [in English].
20. UNDP: Guidance note Private sector recovery and development in crisis and post-crisis settings. *www.undp.org*. Retrieved from https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-06/private_sector_recovery_and_development_guidance.pdf?utm [in English].
21. Linking Mine Action and Development. Guidelines for Policy and Programme Development. *www.gichd.org*. Retrieved from <https://www.gichd.org/publications-resources/publications/linking-mine-action-and-development-guidelines-for-policy-and-programme-development/?utm> [in English].

Подано до редакції 15.05.25 р.
Прийнято до друку 17.06.25 р.

УДК 351:355.02(477)(100)"2022/..."

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-117-125>

Стельмах Андрій, кандидат наук з державного управління, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Stelmakh Andriy, Candidate of Science in Public Administration, Lecturer at the Department of Public Management and Administration at Hrygorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3721-5593>

СВІТОВИЙ ДОСВІД ЩОДО ДОПОМОГИ УКРАЇНІ У МОДЕРНІЗАЦІЇ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

WORLD EXPERIENCE IN ASSISTANCE TO UKRAINE IN MODERNIZATION OF THE DEFENSE-INDUSTRIAL COMPLEX IN THE CONDITIONS OF MODERN CHALLENGES

Анотація. У статті проаналізований світовий досвід щодо допомоги Україні у модернізації оборонно-промислового комплексу в умовах сучасних викликів. Досвід Німеччини, Франції та Великої Британії щодо допомоги Україні у модернізації оборонно-промислового комплексу в умовах сучасних викликів демонструє комплексний підхід, що поєднує політичні рішення, фінансові інструменти, технологічний трансфер та розвиток людського капіталу. Франція, Велика Британія та Німеччина поєднували термінові постачання озброєнь з укладанням угод про ремонт, технічне обслуговування та створення спільних підприємств, що дозволяло одночасно задовольняти невідкладні військові потреби та закладати індустріальну базу для майбутнього розвитку. Особливо важливою є локалізація ремонтних і сервісних центрів безпосередньо в Україні, що скорочує час простою техніки та знижує залежність від зовнішніх логістичних маршрутів, як це демонструють приклади співпраці з компанією Rheinmetall.

Важливим елементом допомоги стала практика механізмів «кільцевого обміну», які дозволили пришвидшити передачу важкої техніки шляхом обмінів між союзниками, але водночас виявили потребу у відновленні запасів у самих донорів. Не менш суттєвим аспектом є системний підхід до передачі технологій: створення спільних підприємств, навчальних програм і дослідницьких кооперацій дозволяє адаптувати західні рішення до українських умов і забезпечує довготривалу стійкість.

Ключовим фактором, що забезпечує індустріальне зростання, виступають довгострокові державні замовлення і гарантії попиту. Саме вони мотивують компанії інвестувати у масштабне нарощування виробництва боеприпасів і складних систем. Водночас на практиці виявилися суттєві бар'єри – регуляторні процедури експортного контролю, обмеженість промислових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів і вразливість логістики. Ці фактори потребують багаторівневого вирішення шляхом гармонізації політик серед союзників, інвестицій у робочу силу та модернізацію інфраструктури.

Важливою складовою підтримки стала підготовка людського капіталу: британська Operation Interflex та інші навчальні програми довели, що без належно підготовлених екіпажів, інженерів та техніків ефективність використання переданих систем суттєво знижується.

Досвід трьох країн також показав, що прозорість угод, чітко визначені коефіцієнти показників ефективності щодо локалізації та розвиток спільних підприємств підвищують ефективність співпраці та зменшують ризики декларативності. Одночасно виявилось, що розміщення виробництва в зоні бойових дій чи підвищеної загрози потребує додаткових міжнародних гарантій – фінансових, страхових і безпекових, інакше приватні інвестори уникають вкладень у такі проекти.

Ключові слова: національна безпека, оборонно-промисловий комплекс, реформування оборонно-промислового комплексу, управління ризиками в оборонно-промисловому комплексі, управління якістю в оборонно-промисловому комплексі, інноваційні проекти, інновації, нормативно-правові механізми реформування оборонно-промислового комплексу.

Abstract. The article analyzes the world experience in assisting Ukraine in the modernization of the defense-industrial complex in the conditions of modern challenges. The experience of Germany, France, and Great Britain in assisting Ukraine in the modernization of the defense-industrial complex in the conditions of modern challenges demonstrates a comprehensive approach that combines political decisions, financial instruments, technology transfer, and human capital development. France, Great Britain, and Germany combined urgent supplies of weapons with the conclusion of agreements on repair, maintenance, and the creation of joint ventures, which allow them to simultaneously meet urgent military needs and lay an industrial base for future development. Of particular importance is the localization of repair and service centers directly in Ukraine, which reduces equipment downtime and reduces dependence on external logistics routes, as demonstrated by examples of cooperation with Rheinmetall.

An important element of assistance has become the practice of «ring exchange» mechanisms, which have allowed for the acceleration of the transfer of heavy equipment through exchanges between allies, but at the same time have revealed the need to replenish stocks from donors themselves. An equally important aspect is a systematic approach to technology transfer: the creation of joint ventures, training programs, and research cooperations allows for adapting Western solutions to Ukrainian conditions and ensures long-term sustainability.

The key factor ensuring industrial growth is long-term government orders and guarantees of demand. They motivate companies to invest in a large-scale increase in the production of ammunition and complex systems. At the same time, significant barriers have emerged in practice – regulatory export control procedures, limited industrial resources, a shortage of qualified personnel, and the vulnerability of logistics. These factors require a multi-level solution through policy harmonization among allies, investment in labor, and infrastructure modernization.

An important component of support has been the training of human capital: the British Operation Interflex and other training programs have proven that without properly trained crews, engineers, and technicians, the effectiveness of the use of transferred systems is significantly reduced.

The experience of the three countries has also shown that the transparency of agreements, clearly defined KPIs for localization, and the development of joint ventures increase the effectiveness of cooperation and reduce the risks of declarativeness. At the same time, it turned out that the location of production in a combat zone or an increased threat requires additional international guarantees – financial, insurance, and security; otherwise, private investors avoid investing in such projects.

Keywords: national security, defense-industrial complex, reform of the defense-industrial complex, risk management in the defense-industrial complex, quality management in the defense-industrial complex, innovative projects, innovations, regulatory and legal mechanisms for reforming the defense-industrial complex.

Постановка проблеми. Сучасні геополітичні реалії, зумовлені масштабною військовою агресією проти України, висувають на перший план завдання переосмислення підходів до розвитку та модернізації оборонно-промислового комплексу. Від його ефективності залежить не лише здатність держави забезпечити власну безпеку, а й перспективи інтеграції у спільний європейський та євроатлантичний безпековий простір. Досвід провідних країн світу демонструє, що інноваційність, стратегічне партнерство між державою та приватним сектором, залучення міжнародних інвестицій та технологічних трансферів стають визначальними чинниками успішної трансформації оборонних індустрій. Для України надзвичайно важливо врахувати ці підходи, адже вони забезпечують можливість підвищення конкурентоспроможності національного виробництва, інтеграції до глобальних ланцюгів постачання оборонних технологій та зміцнення обороноздатності

в умовах тривалих загроз. Таким чином, звернення до світового досвіду модернізації оборонно-промислового комплексу має не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки здатне сформувати дорожню карту для реформування та розвитку галузі в інтересах національної та колективної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасні засади розвитку та реформування оборонно-промислового комплексу України, визначення пріоритетів розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу аналізують економісти, політологи, фахівці у галузі воєнних наук. Разом з тим, існують лише поодинокі дослідження даної проблематики у галузі публічного управління. Зазначену проблематику аналізують: В. Бадрак, П. Богуцький, О. Бондаренко, Н. Гаврилова, І. Гонак, Ю. Гусєв, А. Дунська, С. Кулицький, Л. Петренко, Н. Пітел, В. Рижих, С. Слободяник, І. Ханін, А. Ярусевич та ін.

Метою статті є виокремлення світового досвіду щодо допомоги Україні у модернізації оборонно-промислового комплексу в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу. Французький підхід до підтримки й модернізації оборонно-промислового комплексу України поєднує негайну військово-технічну допомогу з цілеспрямованими індустріальними ініціативами, що мають на меті не лише закрити оперативні потреби фронту, а й створити довгостроковий потенціал для відновлення й розвитку українського виробництва озброєнь. Офіційні двосторонні угоди між Парижем і Києвом закріплюють рамки такої допомоги – від поставок відпрацьованих систем до програм технічної підтримки та спільних проєктів у сфері ремонту, виробництва запчастин і розвитку спроможностей оборонної промисловості [1].

На практиці це виражається в трьох паралельних лініях дій. По-перше, Франція здійснила значні постачання озброєнь та матеріальної підтримки (включно з артилерією, засобами ППО та боєприпасами), а також фінансовим внеском через інструменти на кшталт European Peace Facility – усе це покриває як потреби бойового забезпечення, так і частково фінансування промислових замовлень, що підвищують виробничі потужності в Європі для потреб України [2].

По-друге, французькі оборонні компанії укладають угоди про співробітництво з українськими підприємствами та державними відомствами – від меморандумів про наміри до технічних угод щодо ремонту, локалізації виробництва запасних частин і спільних дослідницьких проєктів у сферах РЕБ, тактичних зв'язків і ППО. Прикладами є кілька угод, підписаних Thales під час виставки Eurosatory та офіційні домовленості про ідентифікацію партнерських можливостей між українським Міністерством стратегічних галузей і французькими компаніями [3].

По-третє, спільні ініціативи з промислового відновлення – прискорене нарощування виробництва важливих систем (наприклад, CAESAR) та домовленості про створення виробничих майданчиків/субпідприємств для виготовлення запчастин і боєприпасів – спрямовані на зниження логістичної вразливості та надання Україні можливості поступового відновити власну виробничу базу. Французькі рішення щодо збільшення темпу виробництва та кооперації з європейськими партнерами ілюструють саме такий підхід [4].

Практичні складові співпраці показують, що французька модель робить акцент на передаванні не лише кінцевих виробів, а й технологічних процесів, сервісних платформ і стандартів обслуговування: створення сервісних центрів, навчання українських інженерів і механіків, організація ланцюгів постачання для ремонту і модернізації техніки на місці. Це дає змогу зменшити час повернення бойових машин до строю та поступово інтегрувати українські підприємства в європейські виробничі ланцюги. Про такі пріоритети прямо зазначається у двосторонніх планах і обговореннях між Міноборони/Мінстратегпромом та французькими компаніями.

Важливу роль у франко-українському векторі відіграють великі системні гравці (наприклад, Thales, Safran, Nexter/KNDS, Naval Group та MBDA), які одночасно постачають готові рішення і закладають технічні рамки для спільних проєктів (інтероперабельність, стандарти технічного обслуговування, локалізація компонентів). Зусилля щодо нарощування виробництва високоточних

боєприпасів, ракет та модернізації авіаційних засобів демонструють, як промисловий потенціал Франції може бути переорієнтований на довготривалу підтримку українського опору [5].

Разом із очевидними перевагами французький досвід виявляє й системні обмеження і ризики, які важливо врахувати при масштабуванні подібної моделі на користь України. По-перше, правове й регуляторне поле експорту зброї та «подвійного використання» технологій (європейські й національні процедури ліцензування) накладають обмеження на швидкість і глибину передачі певних технологій; це вимагає скоординованих рішень на рівні ЄС та держав-експортерів. По-друге, інтеграція сучасних французьких технологій із радянською/пострадянською технікою потребує значних інвестицій у конверсію, адаптацію інтерфейсів і навчання персоналу; по-третє, для стійкого відновлення власного ОПК України потрібні довгострокові фінансові гарантії, захищені ланцюги постачання компонентів та політична стабільність зобов'язань від партнерів. Ці виклики аналізуються у спеціалізованих звітах та дослідженнях щодо європейських експортних режимів і кооперації.

Висновки і практичні наслідки для України з урахуванням французького досвіду: по-перше, поєднувати короткострокові постачання (щоб закрити потреби в боєприпасах та системах ППО) із середньо- і довготерміновими індустріальними проектами локалізації (запчастини, боєприпаси, сервісні центри); по-друге, орієнтуватися на державні гарантії та багатостороннє фінансування (європейські інструменти), що знімає ризики для інвесторів; по-третє, розбудовувати інституційну спроможність для управління технологічними трансферами, зокрема у сфері контролю за експортом/імпортом подвійного призначення та організації навчання кадрів; по-четверте, формувати прозорі публічно-приватні механізми співпраці з визначеними цілями локалізації та трансферу знань. Всі ці кроки впливають із практичних ініціатив, які уже реалізує Франція разом з українською стороною, і підтверджені офіційними угодами та міжурядовими/комерційними повідомленнями.

Німецький підхід до модернізації оборонно-промислового комплексу після повномасштабного вторгнення Росії в Україну поєднує швидкі політичні рішення з довгостроковими індустріальними стимулами. У лютому 2022 р. канцлер Олаф Шольц оголосив про «Zeitenwende» – принципову зміну безпекової політики ФРН, яка супроводжувалась створенням спеціального фонду обсягом €100 млрд для інвестицій у Збройні сили та суміжну інфраструктуру; одночасно уряд взяв курс на стабільне збільшення оборонних витрат у відсотках ВВП. Цей політичний сигнал став ключовою передумовою для мобілізації промислових ресурсів і державних замовлень [6].

На оперативному рівні Берлін забезпечував як прямі постачання сучасної техніки, так і механізми, що дозволяли союзникам швидше передавати озброєння Києву. Приклади – постачання Leopard 2 та Marder, підготовка українських екіпажів і доставлення бронетехніки й ремонтних засобів, які фіксуються в численних публікаціях і репортажах. Такі поставки супроводжувалися одночасним нарощуванням замовлень і планів заміщення відвантаженого озброєння у власні парки [7].

Один із практичних інструментів Берліна – механізм «Ringtausch» (обмін/«ringswap»), коли Німеччина постачає союзникам сучасні західні системи, а ті в обмін передають наявну радянську техніку в Україну. Програма дозволила значно скоротити час передачі важкого обладнання і одночасно утримати оперативну сумісність армій-партнерів. Одночасно уряд і промислові компанії використовували цей інструмент для координації виробничих поставок і ремонтних контрактів [8].

Німецька промисловість була змушена швидко нарощувати виробничі потужності й адаптувати бізнес-моделі: великі гравці (наприклад, Rheinmetall, KMW/KNDS, MBDA Deutschland) розгорнули програми збільшення виробництва боєприпасів, компонентів та ремонтних сервісів, а представники Mittelstand почали перенавчання під військові контракти. Державне замовлення і багаторазове збільшення контрактів (у т. ч. на артилерійські снаряди) дали сигнал індустрії про довготерміновий попит, що є критичною умовою для інвестицій у додаткові виробничі лінії. Водночас уряд був змушений підвищувати фінансування і робити коригування закупівельних планів, аби покрити як підтримку України, так і власне переозброєння [9].

Щодо практичної інтеграції з українською промисловістю: німецькі компанії відкривали або підтримували ремонтні й сервісні центри на території України (спільні сервісні центри Rheinmetall), укладали меморандуми про спільне виробництво і дослідження, а також планували (частково разом із європейськими партнерами) локалізувати виробництво критичних комплектуючих і боєприпасів ближче до фронту постачання. Це дозволяє скоротити логістичні ланцюги, підвищити швидкість ремонту техніки і створити умови для поступової інтеграції українських підприємств у європейські ланцюги доданої вартості.

Разом із практичними досягненнями Німеччина зіткнулась із системними обмеженнями, які істотно вплинули на темп і глибину модернізації. По-перше, бюрократична складність і стримувальні процедури державних закупівель уповільнювали швидке масштабування замовлень – це відобразилося в критиці повільності закупівель і в ініціативах уряду щодо прискорення процедур (нові законодавчі проєкти з метою спрощення закупівель і скорочення строків планування). По-друге, проблеми виробничих вузьких місць (енергетика, робоча сила, ланцюги постачання матеріалів) і конкурент за ресурсами (одночасний попит у Європі й США) означають, що повне відновлення запасів і вихід на високі обсяги виробництва займе роки, а не місяці. Аналітики також вказують на ризики неузгоджених інтересів між національними системами контролю експорту, що ускладнює кооперацію на рівні ЄС.

Ключові уроки німецького досвіду для України і партнерів можна сформулювати так: поєднання сильного політичного мандата з фінансовими інструментами (довгострокові гарантії попиту) створює умови для інвестицій у виробництво; логістичні рішення типу «Ringtausch» і локалізовані ремонтні центри скорочують час повернення техніки в стрій; державно-промислові угоди й спільні підприємства дають змогу передавати не лише обладнання, а й процеси та стандарти обслуговування; нарешті, безпосередня координація на рівні ЄС щодо режимів експортного контролю і багатостороннього фінансування підвищує стійкість постачань. Водночас необхідні заходи щодо зняття бюрократичних бар'єрів, розвитку кваліфікованої робочої сили та диверсифікації логістичних джерел, щоб уникнути критичної залежності від окремих постачальників чи маршрутів.

Існують також специфічні ризики при перенесенні виробництва або сервісних потужностей на територію, близьку до зони бойових дій: питання безпеки об'єктів, страхування персоналу, захищеність постачань і політична відповідальність країн-партнерів. Дискусії про масштабну локалізацію виробництва в Україні підкреслюють потребу в багатосторонніх гарантіях захисту та довгострокових міжнародних механізмах фінансування і страхування таких проєктів.

Таким чином, німецький досвід демонструє, що трансформація ОПК у відповідь на сучасні виклики вимагає одночасно політичної рішучості, великих публічних інвестицій, гнучких процедур держзакупівель і тісної взаємодії з приватною промисловістю – при цьому важливими залишаються ризик-менеджмент, узгодженість експортних режимів і увага до захисту інфраструктури.

Велика Британія підходить до модернізації оборонно-промислового комплексу України як до комплексної, багатовекторної стратегії, що поєднує екстрені постачання бойової техніки й боєприпасів з цілеспрямованими індустріальними ініціативами – створенням ремонтних і сервісних потужностей в Україні, навчанням персоналу, сприянням локалізації виробництва та цифровим інструментам відновлення (наприклад, 3D-дизайни і адитивне виробництво). Ця модель спирається на політичну волю і фінансові зобов'язання на найвищому рівні: Лондон декларує довгострокове фінансування, поєднуючи пряму військову допомогу з інструментами підтримки промислового партнерства та експортного фінансування [10].

На оперативному рівні ключовим елементом британської допомоги були як високоточні системи (наприклад, постачання крилатих бомбових/стратегічних ракет Storm Shadow у 2023 р.), так і важка бронетехніка та артилерія (включно з переданими британськими танками Challenger 2 та серіями самохідних гаубиць AS90 і буксированих систем). Одночасно Лондон систематично постачав протитанкові комплекси (NLAW), великі партії боєприпасів, безпілотники та засоби РЕБ –

тобто те, що закриває нагальні оперативні потреби й формує «вікно» для переходу до промислових рішень [11].

Навчання й операційна підтримка – окрема осьова лінія: британська програма підготовки Operation Interflex забезпечила велику воронку підготовки особового складу (включно з підготовкою екіпажів Challenger 2), що мінімізує часові витрати на введення у стрій переданих систем і підвищує їхню експлуатаційну надійність. Це поєднання «техніка + люди» критично важливе для швидкої інтеграції західних зразків у практику Збройних Сил України [12].

Практична індустріальна співпраця між британськими компаніями і українськими підприємствами будується за кількома напрямками: прямі контракти на технічне обслуговування та MRO (технічне обслуговування, ремонт та капітальний ремонт) переданої техніки; підписані рамкові угоди і меморандуми про спільне виробництво та технологічну кооперацію; спільні торговельні місії й створення спільних підприємств/джойнт-венчурів. Ілюстративні приклади: контракт Міністерства оборони Великої Британії і BAE Systems на обслуговування подарованих L119 у межах британської торговельної місії в Києві; рамкова угода про співпрацю у виробництві зброї, підписана сторонами у 2024 р.; а також недавній proof-of-concept контракт для Babcock щодо допомоги Україні у створенні можливостей адитивного виробництва (3D-друк запасних частин) – усі ці кроки спрямовані на те, щоб скоротити час ремонту техніки та підвищити місцеву самодостатність [13].

Політика регуляторного й фінансового забезпечення також змінюється в бік прискорення: британська адміністрація робила кроки щодо прискорення процедури видачі експортних ліцензій та активного використання інструментів державного фінансування (включно з гарантіями UK Export Finance та кредитними/позичковими механізмами), а також частковим використанням заморожених російських активів для екстрених трансфертів і кредитів, що дозволяє створювати впевненість для інвесторів і промислових партнерів. Такі механізми зменшують бар'єри для кооперації і пришвидшують практичну локалізацію виробництва.

Незважаючи на очевидні переваги, британський досвід демонструє кілька системних обмежень і ризиків, які мають бути враховані при експорті моделі на український ґрунт. По-перше, швидкі передачі озброєнь іноді створюють проміжні «вузькі місця» в національній промисловості відправника та ризики тимчасового зниження власних спроможностей (передача AS90 і питання про заміщення флоту – приклад таких дилем). По-друге, мають місце логістичні й матеріально-технічні обмеження (ланцюги постачання компонентів, робоча сила, енергообсяги), через що нарощування серійного виробництва займає місяці й роки. По-третє, бойове використання отриманої техніки ставить додаткові ризики – частина переданої техніки була втрачена або знищена в боях, що знижує ефективність одноразових передач без паралельного відновлення виробничих потужностей. Ці фактори потребують урівноважених політичних рішень, довгострокових контрактів і страхових/гарантійних механізмів.

На підставі аналізу британських практик для української політики й промисловості впливають практичні рекомендації: поєднувати екстрену матеріально-технічну допомогу із завчасними індустріальними контрактами на MRO (технічне обслуговування, ремонт та капітальний ремонт) і локалізацію; використовувати торговельні місії та державні гарантії для стимулювання іноземних інвестицій у спільні виробничі ланцюги; впроваджувати цифрові інструменти (CAD-файли, адитивне виробництво) для швидкої заміни дефектних компонентів на місці; координувати політику експортних ліцензій і багатостороннє фінансування, щоб уникнути затримок у технологічному трансфері; і нарешті – закласти механізми страхування, безпеки об'єктів і довгострокових політичних гарантій для захисту інвестицій у зонах підвищеного ризику. Приклади вже реалізованих британських рішень (BAE/міжурядові угоди, Babcock – 3D-ініціативи, великі торговельні місії) показують, що така комбінація інструментів ефективна, але вимагає масштабного фінансового та регуляторного супроводу.

Висновки. Досвід Німеччини, Франції та Великої Британії щодо допомоги Україні у модернізації оборонно-промислового комплексу в умовах сучасних викликів демонструє комплексний підхід, що поєднує політичні рішення, фінансові інструменти, технологічний трансфер

та розвиток людського капіталу. Приклад Німеччини з оголошенням «Zeitenwende» та створенням спеціального фонду у розмірі 100 млрд євро показав, що політична рішучість і масштабні публічні інвестиції створюють основу для мобілізації приватного сектору й розширення виробничих потужностей. Франція, Велика Британія та Німеччина поєднували термінові постачання озброєнь з укладанням угод про ремонт, технічне обслуговування та створення спільних підприємств, що дозволяє одночасно задовольняти невідкладні військові потреби та закладати індустріальну базу для майбутнього розвитку. Особливо важливою є локалізація ремонтних і сервісних центрів безпосередньо в Україні, що скорочує час простою техніки та знижує залежність від зовнішніх логістичних маршрутів, як це демонструють приклади співпраці з компанією Rheinmetall.

Важливим елементом допомоги стала практика механізмів «кільцевого обміну», які дозволили пришвидшити передачу важкої техніки шляхом обмінів між союзниками, але водночас виявили потребу у відновленні запасів у самих донорів. Не менш суттєвим аспектом є системний підхід до передачі технологій: створення спільних підприємств, навчальних програм і дослідницьких кооперацій дозволяє адаптувати західні рішення до українських умов і забезпечує довготривалу стійкість. Приклади угод Thales, а також участь британських компаній BAE та Babcock свідчать про готовність партнерів вкладати у не лише постачання, а й у розвиток компетенцій і спільні інноваційні проекти.

Ключовим фактором, що забезпечує індустріальне зростання, виступають довгострокові державні замовлення і гарантії попиту. Саме вони мотивують компанії інвестувати у масштабне нарощування виробництва боеприпасів і складних систем. Водночас на практиці виявилися суттєві бар'єри – регуляторні процедури експортного контролю, обмеженість промислових ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів і вразливість логістики. Ці фактори потребують багаторівневого вирішення шляхом гармонізації політик серед союзників, інвестицій у робочу силу та модернізації інфраструктури.

Важливою складовою підтримки стала підготовка людського капіталу: британська Operation Interflex та інші навчальні програми довели, що без належно підготовлених екіпажів, інженерів та техніків ефективність використання переданих систем суттєво знижується. Додатковим інноваційним напрямом стали цифрові технології та адитивне виробництво: ініціативи з 3D-друку і використання цифрових бібліотек деталей дозволяють оперативно виготовляти запчастини на місці, скорочуючи залежність від тривалих ланцюгів постачання.

Досвід трьох країн також показав, що прозорість угод, чітко визначені коефіцієнти показників ефективності щодо локалізації та розвиток спільних підприємств підвищують ефективність співпраці та зменшують ризики декларативності. Одночасно виявилось, що розміщення виробництва в зоні бойових дій чи підвищеної загрози потребує додаткових міжнародних гарантій – фінансових, страхових і безпекових, інакше приватні інвестори уникають вкладень у такі проекти.

Загалом світовий досвід допомоги Україні у модернізації оборонно-промислового комплексу свідчить про те, що ефективність забезпечується поєднанням оперативних постачань озброєнь, паралельних індустріальних програм (ремонт, локалізація, створення виробничих потужностей), довгострокових контрактів і гарантій попиту, інвестицій у людський капітал та інноваційних технологій. Водночас виявлені обмеження у вигляді регуляторних бар'єрів, промислових вузьких місць і ризиків для інвестицій вимагають цілеспрямованої політики та міжнародних механізмів страхування. Отже, найбільш ефективною є модель, яка одночасно діє на коротко-, середньо- і довгострокових горизонтах: від екстрених поставок до стратегічного розвитку промислової бази України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Agreement on security cooperation between France and Ukraine. URL: <https://www.elysee.fr/en/emmanuel-macron/2024/02/16/agreement-on-security-cooperation-between-france-and-ukraine?utm.com> (дата звернення: 25.05.2025).
2. French Military Equipment Delivered to Ukraine. URL: <https://www.defense.gouv.fr/en/news/french-military-equipment-delivered-ukraine?utm.com> (дата звернення: 25.05.2025).

3. Thales signs three agreements with ukrainian industry to strengthen front-line support and local defence capability. URL: https://www.thalesgroup.com/en/worldwide/defence-and-security/press_release/thales-signs-three-agreements-ukrainian-industry?utm.com (дата звернення: 25.05.2025).
4. France and Germany to co-produce military equipment in Ukraine. URL: https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2024/03/25/france-and-germany-to-co-produce-military-equipment-in-ukraine_6651439_19.html?utm.com (дата звернення: 25.05.2025).
5. Ruitenberg Rudy.MBDA books record orders amid European air-defense rush. URL: <https://www.defensenews.com/global/europe/2024/03/13/mbda-books-record-orders-amid-european-air-defense-rush/?utm.com> (дата звернення: 25.05.2025).
6. Policy statement by Olaf Scholz, Chancellor of the Federal Republic of Germany and Member of the German Bundestag, 27 February 2022 in Berlin. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-en/service/archive/policy-statement-by-olaf-scholz-chancellor-of-the-federal-republic-of-germany-and-member-of-the-german-bundestag-27-february-2022-in-berlin-2008378?utm.com> (дата звернення: 25.05.2025).
7. German Leopard 2 tanks have reached Ukraine. URL: <https://www.reuters.com/world/europe/german-leopard-2-tanks-have-reached-ukraine-security-source-2023-03-27/?utm.com> (дата звернення: 25.05.2025).
8. With Slovakian deal, Germany expands three-way 'Ringtausch' dance to arm Ukraine. URL: <https://breakingdefense.com/2022/11/with-slovakian-deal-germany-expands-three-way-ringtausch-dance-to-arm-ukraine/?utm.com> (дата звернення: 25.05.2025).
9. German army to boost Rheinmetall artillery shell order by 200,000, document shows. URL: <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/german-army-increase-rheinmetall-artillery-shell-order-by-200000-spiegel-reports-2024-06-04/?utm.com> (дата звернення: 25.05.2025).
10. UK support to Ukraine: factsheet. Updated 31 July 2025. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-support-to-ukraine-factsheet/uk-support-to-ukraine-factsheet?utm.com> (дата звернення: 25.05.2025).
11. UK to speed up military kit deliveries to support Ukraine's fight. URL: <https://www.gov.uk/government/news/uk-to-speed-up-military-kit-deliveries-to-support-ukraines-fight?utm.com> (дата звернення: 25.05.2025).
12. Ukrainian tank crews complete Challenger 2 training in UK. URL: <https://www.gov.uk/government/news/ukrainian-tank-crews-complete-challenger-2-training-in-uk?utm.com> (дата звернення: 25.05.2025).
13. Babcock awarded UK MOD contract to provide innovative support to Ukraine. URL: <https://www.babcockinternational.com/news/babcock-awarded-uk-mod-contract-to-provide-innovative-support-to-ukraine/?utm.com> (дата звернення: 25.05.2025).

REFERENCES

1. Agreement on security cooperation between France and Ukraine. [www.elysee.fr](https://www.elysee.fr/en/emmanuel-macron/2024/02/16/agreement-on-security-cooperation-between-france-and-ukraine?utm.com). Retrieved from <https://www.elysee.fr/en/emmanuel-macron/2024/02/16/agreement-on-security-cooperation-between-france-and-ukraine?utm.com> [in English].
2. French Military Equipment Delivered to Ukraine. [www.defense.gouv.fr](https://www.defense.gouv.fr/en/news/french-military-equipment-delivered-ukraine?utm.com). Retrieved from <https://www.defense.gouv.fr/en/news/french-military-equipment-delivered-ukraine?utm.com> [in English].
3. Thales signs three agreements with ukrainian industry to strengthen front-line support and local defence capability. [www.thalesgroup.com](https://www.thalesgroup.com/en/worldwide/defence-and-security/press_release/thales-signs-three-agreements-ukrainian-industry?utm.com). Retrieved from https://www.thalesgroup.com/en/worldwide/defence-and-security/press_release/thales-signs-three-agreements-ukrainian-industry?utm.com [in English].
4. France and Germany to co-produce military equipment in Ukraine. [www.lemonde.fr](https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2024/03/25/france-and-germany-to-co-produce-military-equipment-in-ukraine_6651439_19.html?utm.com). Retrieved from https://www.lemonde.fr/en/economy/article/2024/03/25/france-and-germany-to-co-produce-military-equipment-in-ukraine_6651439_19.html?utm.com [in English].
5. Ruitenberg Rudy.MBDA books record orders amid European air-defense rush. [www.defensenews.com](https://www.defensenews.com/global/europe/2024/03/13/mbda-books-record-orders-amid-european-air-defense-rush/?utm.com). Retrieved from <https://www.defensenews.com/global/europe/2024/03/13/mbda-books-record-orders-amid-european-air-defense-rush/?utm.com> [in English].
6. Policy statement by Olaf Scholz, Chancellor of the Federal Republic of Germany and Member of the German Bundestag, 27 February 2022 in Berlin. [www.bundesregierung.de](https://www.bundesregierung.de/breg-en/service/archive/policy-statement-by-olaf-scholz-chancellor-of-the-federal-republic-of-germany-and-member-of-the-german-bundestag-27-february-2022-in-berlin-2008378?utm.com). Retrieved from <https://www.bundesregierung.de/breg-en/service/archive/policy-statement-by-olaf-scholz-chancellor-of-the-federal-republic-of-germany-and-member-of-the-german-bundestag-27-february-2022-in-berlin-2008378?utm.com> [in English].
7. German Leopard 2 tanks have reached Ukraine. [www.reuters.com](https://www.reuters.com/world/europe/german-leopard-2-tanks-have-reached-ukraine-security-source-2023-03-27/?utm.com). Retrieved from <https://www.reuters.com/world/europe/german-leopard-2-tanks-have-reached-ukraine-security-source-2023-03-27/?utm.com> [in English].
8. With Slovakian deal, Germany expands three-way 'Ringtausch' dance to arm Ukraine. [breakingdefense.com](https://breakingdefense.com/2022/11/with-slovakian-deal-germany-expands-three-way-ringtausch-dance-to-arm-ukraine/?utm.com). Retrieved from <https://breakingdefense.com/2022/11/with-slovakian-deal-germany-expands-three-way-ringtausch-dance-to-arm-ukraine/?utm.com> [in English].
9. German army to boost Rheinmetall artillery shell order by 200,000, document shows. [www.reuters.com](https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/german-army-increase-rheinmetall-artillery-shell-order-by-200000-spiegel-reports-2024-06-04/?utm.com). Retrieved from <https://www.reuters.com/business/aerospace-defense/german-army-increase-rheinmetall-artillery-shell-order-by-200000-spiegel-reports-2024-06-04/?utm.com> [in English].

10. UK support to Ukraine: factsheet. Updated 31 July 2025. *www.gov.uk*. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/publications/uk-support-to-ukraine-factsheet/uk-support-to-ukraine-factsheet?utm.com> [in English].
11. UK to speed up military kit deliveries to support Ukraine's fight. *www.gov.uk*. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/news/uk-to-speed-up-military-kit-deliveries-to-support-ukraines-fight?utm.com> [in English].
12. Ukrainian tank crews complete Challenger 2 training in UK. *www.gov.uk*. Retrieved from <https://www.gov.uk/government/news/ukrainian-tank-crews-complete-challenger-2-training-in-uk?utm.com> [in English].
13. Babcock awarded UK MOD contract to provide innovative support to Ukraine. *www.babcockinternational.com*. Retrieved from <https://www.babcockinternational.com/news/babcock-awarded-uk-mod-contract-to-provide-innovative-support-to-ukraine/?utm.com> [in English].

Подано до редакції 26.05.25 р.

Прийнято до друку 30.06.25 р.

УДК 352.07:364.2(477.63)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-126-135>

Тимочко Іван, аспірант кафедри публічного
врядування Національного університету
«Львівська політехніка»

Tymochko Ivan, postgraduate student at the
Department of Public Administration at Lviv
Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7821-0740>

ПРИНЦИПИ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ УЧАСНИКІВ БОЙОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ

PRINCIPLES OF IMPLEMENTATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF SOCIAL PROTECTION OF PARTICIPANTS IN COMBAT OPERATIONS IN UKRAINE

Анотація. У статті розкрито принципи здійснення публічного управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій в Україні. Для цього вивчено передумови у сфері соціального захисту учасників бойових дій, зокрема: надання статусу учасника бойових дій, правові засади його визначення, діяльність публічних інституцій щодо реалізації статусу учасників бойових дій, зокрема щодо забезпечення їх прав, гарантій; здійснення державного управління, місцевого самоврядування та громадського управління; систему заходів щодо захисту від соціальних ризиків, організаційно-правові форми соціального захисту, соціальне забезпечення, соціальну інтеграцію, соціальну адаптацію, соціальні ризики. Розкрито публічно-управлінський вплив на процеси формування та реалізації статусу учасника бойових дій через здійснення державного управління, зокрема у сфері соціального захисту через органи загальної і спеціальної компетенції. Актуалізовано доцільність застосування програмного підходу до соціального захисту учасників бойових дій. Проаналізовано низку принципів здійснення публічного управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій в Україні, серед яких базовий принцип, за яким побудована сучасна ветеранська політика – громадянський принцип. Інші принципи – постійності, законності, співробітництва, рівності, об'єктивності, субсидіарності – обґрунтовано відповідно до сучасного стану публічного управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій в Україні та з метою їх застосування для ефективного управління. Визначено причини, за якими назріла актуальність розгляду принципів здійснення публічного управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій в Україні: відсутність комплексної та ефективної ветеранської політики; важка й незрозуміла бюрократична система оформлення пільг та допомоги; відсутність достатньої кількості ресурсів; дублювання функцій органів публічної влади тощо.

Ключові слова: державна політика, державне управління, публічне управління, учасник бойових дій, соціальний захист, принципи.

Abstract. The article reveals the principles of public administration in the field of social protection of combatants in Ukraine. To this end, the prerequisites in the field of social protection of combatants have been studied, in particular: granting the status of a combatant, the legal principles of its definition, the activities of public institutions in implementing the status of a combatant, in particular in ensuring their rights and guarantees; the implementation of state administration, local government and public administration; a system of measures to protect against social risks, organizational and legal forms of social protection, social security, social integration, social adaptation, social risks. The public-administrative influence on the processes of forming and implementing the status of a combatant through the implementation of state administration, in particular in the field of social protection through bodies of general and special competence, has been revealed. The expediency of applying a program approach to the social protection of combatants has been updated. A number of principles of public administration in

the field of social protection of combatants in Ukraine have been analyzed, including the basic principle on which modern veteran policy is built - the civic principle. Other principles - permanence, legality, cooperation, equality, objectivity, subsidiarity - are justified in accordance with the current state of public administration in the field of social protection of combatants in Ukraine and with the aim of their application for effective management. The reasons for which the relevance of considering the principles of public administration in the field of social protection of combatants in Ukraine has become apparent are identified: the lack of a comprehensive and effective veterans' policy; a difficult and incomprehensible bureaucratic system for processing benefits and assistance; a lack of sufficient resources; duplication of functions of public authorities, etc.

Keywords: state policy, state administration, public administration, combatant, social protection, principles.

Постановка проблеми. Актуальність розгляду принципів здійснення публічного управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій в Україні зумовлена відсутністю комплексної та ефективної ветеранської політики. Серед деяких важливих причин вивчення проблематики принципів здійснення публічного управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій в Україні є: важка й незрозуміла бюрократична система оформлення пільг та допомог, необхідність створення інституту помічника ветерана, відсутність достатньої кількості ресурсів, дублювання функцій органів публічної влади тощо. Тому дослідження у напрямку розробки та впровадження принципів здійснення публічного управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій націлені на мінімізацію бюрократичних процесів, цілісне вироблення публічної політики, реалізацію комплексної ветеранської політики. Крім того, часто ветерани та їхні родини не можуть скористатися належними привілеями через надмірну бюрократизацію, недосконалі закони та брак зрозумілої інформації. Також часті випадки неврегульованої тривалості ухвалення рішень, складна логістика й відсутність мінімальної інклюзивності навіть у більших містах. Унаслідок цього людина, яка багато чим пожертвувала заради захисту Батьківщини, відчувається кинutoю та зневаженою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження базується на аналізі здебільшого нормативно-правового забезпечення соціального захисту учасників бойових дій в Україні. Зокрема, проаналізовано правові засади надання статусу учасника бойових дій, виявлено їх недоліки, зокрема щодо нормативно-правової основи здійснення публічного управління у сфері реалізації статусу учасника бойових дій. Зазначено, що нормативно-правову основу публічного управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій становлять Конституція України, акти міжнародного права, які діють на національному рівні, законодавство України як у сфері безпосередньо соціального захисту, так і інших дотичних напрямків, які мають вплив на соціальний захист, зокрема: охорони здоров'я, національної безпеки, системи повернення ветеранів до цивільного життя. Розкрито статусні характеристики учасника бойових дій відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту», який є ключовим в означеній сфері та відображає зокрема систему державних гарантій, пільг та загалом соціального захисту. Соціальний захист військових та питання стабілізації публічного управління під час воєнного стану на сьогодні є актуальним питанням для дослідників [1-2]. Серед зарубіжних досліджень зазначимо роботи С. Вільямс, Л. Калхуна, Д. Кишбог, Р. Лауфера, В. Холла та ін.

Мета статті – виявлення та аналіз принципів здійснення публічного управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій в Україні.

Виклад основного матеріалу. Базовий принцип, за яким побудована сучасна ветеранська політика, – громадянський принцип, адже, насамперед, ветерани й ветеранки та їхні сім'ї – це громадяни України, й вони мають право на гідні послуги та підтримку. Це означає, що байдужість і зневага з боку всіх надавачів послуг є неприпустимою. За цим принципом відбувається захист громадянських прав людини, прав на життя, безпеку та усі базові громадянські права. Статус громадянина тісно пов'язаний з державою. Тому відповідальність держави має бути чітко окреслена у питаннях захисту громадянських прав. Захист від держави – основа безпеки

громадянина. Тому моделі «держава для громадянина» та «громадянин для держави» синергетично об'єднані концептуальним підходом, за яким можлива побудова «громадської держави».

Наступний принцип – постійність. Держава має знати та підтримувати своїх ветеранів та їхні сім'ї, щоб розуміти їхні потреби. Вони повинні мати мережу підтримки впродовж усього життя. Адже наслідки війни, як фізичні, так і психологічні, залишаються з людиною назавжди.

Наступний принцип – законність – тобто відповідності Конституції та законам України, міжнародним договорам, згоду на обов'язковість яких надана Верховною Радою України. Також законодавством передбачена відкритість – забезпечення вільного доступу до інформації, що визначає державну регіональну політику і є у розпорядженні органів державної влади, органів влади Автономної Республіки Крим та органів місцевого самоврядування; сталого розвитку – розвитку суспільства для задоволення потреб нинішнього покоління з урахуванням інтересів майбутніх поколінь.

Наступний принцип – співробітництва – узгодження цілей, пріоритетів, завдань, заходів і дій центральних та місцевих органів виконавчої влади, органів влади Автономної Республіки Крим, органів місцевого самоврядування, забезпечення співробітництва між ними під час формування та реалізації державної регіональної політики; паритетності – забезпечення рівних можливостей доступу суб'єктів публічного управління політики до сфери соціального захисту ветеранів (рис.1).



Рис. 1. Сфера соціального захисту учасників бойових дій як об'єкт здійснення публічного управління: схематичне зображення

Примітка: сформовано автором

Принцип рівності – рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, відсутності обмежень чи привілеїв за ознакою статі та забезпечення рівних умов для реалізації прав жінок і чоловіків; інклюзивності – дотримання інтересів осіб з особливими потребами шляхом урахування при формуванні і реалізації державної регіональної політики спеціальних заходів, спрямованих на забезпечення реалізації такими особами їхніх прав і основоположних свобод.

Принцип об'єктивності – розроблення всіх документів, що визначають державну регіональну політику, на основі реальних показників, яких реально досягти та які можливо оцінити. У 2019 р.

відбулося законодавче врегулювання Єдиного державного реєстру ветеранів війни (далі – реєстр) як єдиної державної інформаційно-телекомунікаційної системи, завдання якої є:

- збирання, реєстрації, накопичення, зберігання, захисту та знеособлення інформації про осіб;
- ветеранів війни (учасників бойових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни, учасників війни);
- осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, постраждалих учасників Революції Гідності, членів сімей таких осіб;
- членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни;
- членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України;
- реалізації особами з наданими статусами пільг та соціальних гарантій.

У Положенні про реєстр ветеранів війни визначено, що реєстр – це єдина державна інформаційно-комунікаційна система, призначена для збирання, реєстрації, накопичення, зберігання, захисту і знеособлення інформації про ветеранів війни, осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною, постраждалих учасників Революції Гідності, членів сімей таких осіб та членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України.

Нормативно-правові засади функціонування реєстру:

- ЗУ «Про публічні електронні реєстри»;
- ЗУ «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»;
- Положення про Єдиний державний реєстр ветеранів війни.

Реєстр ведеться з метою:

- 1) ведення обліку осіб;
- 2) реалізації особами пільг та інших соціальних гарантій, передбачених законодавчими актами;
- 3) адміністрування потреб осіб;
- 4) координації діяльності центральних та місцевих органів виконавчої влади та у випадках, передбачених законом, органів місцевого самоврядування з питань соціального захисту осіб.

Міністерство у справах ветеранів забезпечує створення реєстру ветеранів війни з внесенням до нього відомостей про: ветеранів війни (учасників бойових дій, осіб з інвалідністю внаслідок війни та учасників війни); осіб, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною; постраждалих учасників Революції Гідності; членів сімей осіб та членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни, членів сімей загиблих (померлих) Захисників і Захисниць України.

Міністерство соціальної політики, обласні, Київська міська, районні, районні у м. Києві державні адміністрації подають Міністерству у справах ветеранів відомості про осіб, які перебувають на обліку в реєстрі осіб, які мають право на пільги, та інформацію про потребу та/або отримання соціальної допомоги згідно з визначеними пільгами з відповідних баз даних [3].

Станом на 02.05.2022 р. статус учасника бойових дій по всій Україні отримали близько 770 000 осіб [4]. А станом на 01.01.2025 р. їх кількість становить 1 071 тис. осіб. Урядом України відслідковуються кількісні показники учасників бойових дій, актуальні на сьогодні показники наведені у табл. 1 (показники за 2023–2025 рр.).

Мінветеранів розробило на базі реєстру платформу е-Ветеран – системи на базі Єдиного державного реєстру ветеранів війни. Мета системи – підвищення рівня соціального захисту ветеранів війни шляхом он-лайн контролю за реалізацією їх прав та гарантій. Користуючись е-Ветеран можна отримати електронні послуги, перелік яких постійно розширюється (табл. 2).

Таблиця 1

Кількість учасників бойових дій 2023–2025 рр.

	2023-01-01	2024-01-01	2024-07-01	2024-04-01	2024-10-01	2025-01-01
Чисельність учасників бойових дій, інформація про яких внесена до Єдиного державного реєстру ветеранів війни	455 228	730 010	926 793	808 874	980 193	1 071 499
Чисельність учасників війни, інформація про яких внесена до Єдиного державного реєстру ветеранів війни			161297	161411	160 093	159 932
Чисельність осіб з інвалідністю внаслідок війни, інформація про яких внесена до Єдиного державного реєстру ветеранів війни			113 716	109 107	119 714	119 678

Примітка: сформовано автором на основі [5–7]

Таблиця 2

Перелік електронних послуг на платформі e-Ветеран

Назва послуги	Зміст послуги
Заява щодо супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб	Фахівець із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб допоможе вам отримати інформаційний супровід й підтримку, проконсультує щодо отримання статусів, пільг, послуг, проходження реабілітації, працевлаштування, започаткування власної справи тощо.
Заява щодо припинення супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб	Послуга з припинення супроводу передбачає можливість для ветеранів війни, демобілізованих осіб, членів сімей загиблих Захисників України та інших осіб зі спеціальним статусом офіційно завершити отримання інформаційно-консультаційної підтримки. Заява подається фахівцю із супроводу офлайн або онлайн через електронний кабінет фахівця. Після її розгляду супровід припиняється без втрати прав на пільги чи інші передбачені законом гарантії.
Заява на участь у відборі на посаду фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб	Відбір на посаду фахівця із супроводу ветеранів війни та демобілізованих осіб проводиться на всій території України, окрім тимчасово окупованих територій України та територій, на яких ведуться активні бойові дії.
Реєстр суб'єктів надання послуг із психологічної допомоги для ветеранів і членів їх сімей	Подача заяви про включення до Реєстру суб'єктів надання послуг із психологічної допомоги для потенційних надавачів
e-Карта послуг для ветеранів війни в громадах	e-Карта з надання послуг ветеранам війни з боку державних, недержавних та міжнародних організацій є візуалізацією інформації про послуги, які надаються ветеранам та членам їх сімей в громадах всієї України. e-Карта є динамічною та оновлюється щоденно
MARTA	MARTA (Mental Adaptation and Rehabilitation Tools and Analysis з англ. — Інструменти психологічної адаптації та реабілітації та їх аналіз). Цей ресурс розроблено для захисників, захисниць та членів їх родин. Завдяки проєкту користувачі мають можливість самостійно провести перевірку свого психічного здоров'я та отримати рекомендації з його поліпшення тут і зараз.
Конкурс з визначення загальнодержавних програм (проєктів, заходів), розроблених громадськими об'єднаннями ветеранів війни, для виконання (реалізації) яких надається фінансова підтримка у 2024 році	Конкурс Мінветеранів з визначення загальнодержавних програм (проєктів, заходів), розроблених громадськими об'єднаннями ветеранів війни
e-Карта вакансій державної служби та органів місцевого самоврядування для ветеранів	e-Карта вакансій державної служби та органів місцевого самоврядування для ветеранів є візуалізацією інформації про вакансії державних органів, органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій всієї України для ветеранів. e-Карта є динамічною та оновлюється щоденно.
Участь у Всеукраїнських змаганнях «Ігри Ветеранів»	До відбору до складу національної збірної команди України для участі у міжнародних спортивних змаганнях «Ігри Ветеранів» запрошуються особи, які залучалися до забезпечення проведення антитерористичної операції, забезпечення здійснення заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації у Донецькій та Луганській областях, до здійснення заходів, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України (період з 2014 р. – до сьогодні)

Активно наповнюється в режимі он-лайн е-карта послуг для ветеранів за різними критеріями, у тому числі статусу людини, географічного розташування, виду послуги, формату надання послуги тощо (рис. 2). Загальна кількість послуг складала 13 352 послуги станом на 21.04.2025 р.



Рис.2. Е-карта послуг для ветеранів війни (станом на 21.04.2025 р.).

Можна констатувати, що існує невідповідність рівномірного розповсюдження за територіальним принципом, а також відсутнє врахування кількісних показників потреб, у тому числі кількості ветеранів, їх конкретних потреб у послугах, працевлаштуванні, медичного забезпечення тощо. Так, лідером стали Вінницька та Сумська області з відповідним показником 1299 та 1009 послуг. У той час, як у Херсонській та Чернівецькій відповідно 143 та 146 послуг (табл. 3).

Таблиця 3

Кількість послуг для ветеранів війни на платформі eveteran.gov.ua (станом на 21.04.2025 р.)

Локація	Кількість послуг	Локація	Кількість послуг
• Вінницька область	1299	• Тернопільська область	523
• Волинська область	244	• Харківська область	143
• Дніпропетровська область	705	• Херсонська область	536
• Донецька область	-	• Хмельницька область	773
• Житомирська область	396	• Черкаська область	640
• Закарпатська область	409	• Чернігівська область	146
• Запорізька область	251	• Чернівецька область	1
• Івано-Франківська область	587	• Автономна Республіка Крим	1
• Київська область	662	▪ м.Севастополь	
• м.Київ	210		
• Кіровоградська область	668		
• Луганська область	-		
• Львівська область	342		
• Миколаївська область	864		
• Одеська область	419		
• Полтавська область	754		
• Рівненська область	488		
• Сумська область	1009		
	385		

Примітка: сформовано на основі [8]

Наступний принцип – субсидіарності – реалізації владних повноважень на найнижчому рівні управління, на якому це найбільш ефективно та координації – взаємозв'язку та узгодженості довгострокових стратегій, планів і програм на державному, регіональному та місцевому рівнях, а також міжвідомчої координації як складового елемента координації. Міжвідомча координація повинна відбуватися з іншими центральними органами та органами місцевого самоврядування. Мінветеранів розроблено та забезпечується функціонування інформаційно-комунікаційної системи «Єдиний державний реєстр ветеранів війни», яку у лютому 2023 р. введено в постійну експлуатацію відповідно до наказу Міністерства у справах ветеранів України від 09.02.2023 р. № 26 «Про ведення інформаційно-комунікаційної системи «Єдиний державний реєстр ветеранів війни» в постійну експлуатацію». Реєстр є правонаступником Єдиного реєстру учасників антитерористичної операції та осіб, які брали участь у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки та оборони, відсічі та стримування збройної агресії Російської Федерації в Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх здійснення. Мінветеранів є розпорядником та держателем даних, наданих до ЄДРВВ.

Інформація для внесення до ЄДРВВ осіб, яким надано статус учасника бойових дій надходить до Мінветеранів від комісій з питань розгляду матеріалів про визнання учасниками бойових дій, утворених в Міноборони, МВС, Мін'юсті, Національній поліції, Національній гвардії, СБУ, Службі зовнішньої розвідки, Адміністрації Держприкордонслужби, Адміністрації Держспецтрансслужби, Офісі Генерального прокурора, Управлінні державної охорони, Адміністрації Держспецзв'язку, ДСНС, ДФС, а також від міжвідомчої комісії з питань розгляду матеріалів про визнання учасниками бойових дій та виплати одноразової грошової допомоги в разі загибелі (смерті) або інвалідності волонтера та деяких інших категорій осіб відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту».

Міжвідомча комісія (рис. 3) складається з голови, який є представником Міністерства у справах ветеранів України, першого заступника голови, заступника голови, секретаря та інших членів міжвідомчої комісії. До складу міжвідомчої комісії входять представники Міністерства у справах ветеранів України, Міністерства оборони України, Міністерства внутрішніх справ України, Міністерства юстиції України, Національної поліції України, Національної гвардії України, Служби безпеки України, Служби зовнішньої розвідки України, Адміністрації Державної прикордонної служби України, Адміністрації Державної спеціальної служби транспорту, Офісу Генерального прокурора, Управління державної охорони України, Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, Державної служби України з надзвичайних ситуацій, Державної фіскальної служби України. До роботи міжвідомчої комісії можуть залучатися за згодою фахівці інших державних органів та представники громадських організацій. Тому розподіл повноважень як інституцій, так і посадових осіб доцільно пропрацьовувати відповідно до правових засад субсидіарності [9]. Використання принципу субсидіарності надасть можливість більш ефективно використовувати потенціал управління, залучати компетентних фахівців, розвивати горизонтальний рівень управління у сфері соціального захисту ветеранів війни з залученням місцевого самоврядування, громадськості.

Інформація про надання та позбавлення статусу учасника війни, особи з інвалідністю внаслідок війни, члена сім'ї загиблого (померлого) Захисника чи Захисниці України надходить до Мінветеранів від структурних підрозділів з питань соціального захисту населення районних, районних у м. Києві держадміністрацій, виконавчих органів міських, районних у місті (у разі їх утворення) рад [10].

Кабінет Міністрів України прийняв постанову від 10 вересня 2024 р. № 1041, якою затверджено порядок надання в автоматичному режимі статусу учасника бойових дій у період воєнного стану в районах ведення воєнних (бойових) дій або на тимчасово окупованих територіях [11]. Цей Порядок визначає процедуру надання в автоматичному режимі статусу учасника бойових дій особам, які у період воєнного стану під час безпосередньої участі у заходах, необхідних для забезпечення оборони України, захисту безпеки населення та інтересів держави у зв'язку з

військовою агресією російської федерації проти України, брали участь у виконанні бойових (службових, спеціальних) завдань у районах ведення воєнних (бойових) дій або на тимчасово окупованих територіях. Здійснено підключення до Реєстру посадових осіб Міністерства оборони, Міністерства внутрішніх справ, Міністерства юстиції, Національної поліції, Національної гвардії, Державної прикордонної служби, Адміністрації державної спеціальної служби транспорту, Управління державної охорони, Адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації, Державної служби з надзвичайних ситуацій, Державного бюро розслідувань, Національного антикорупційного бюро та отримання такими посадовими особами доступу до Реєстру через захищену електронну комунікаційну мережу та/або інтегровані з Реєстром інформаційні системи.

<u>Утворює комісію:</u> Мінветеранів	
<u>Інформація надходить від:</u> структурні підрозділи з питань соціального захисту населення районних, районних у м. Києві держадміністрацій, виконавчих органів міських, районних у місті (у разі їх утворення) рад	
<u>Склад комісії:</u> - Міжвідомча комісія складається з голови, який є представником Міністерства у справах ветеранів України, першого заступника голови, заступника голови, секретаря та інших членів міжвідомчої комісії. - Міноборони, МВС, Мін'юсти, Національній поліції, Національній гвардії, СБУ, Службі зовнішньої розвідки, Адміністрації Держприкордонслужби, Адміністрації Держспецтрансслужби, Офісі Генерального прокурора, Управлінні державної охорони, Адміністрації Держспецзв'язку, ДСНС, ДФС - інші державних органів та представники громадських організацій.	
<u>Форма роботи:</u> Формою роботи міжвідомчої комісії є засідання, які проводять щонайменше один раз на місяць (за наявності документів для розгляду).	<u>Законодавча база:</u> Керується Конституцією України, законами України, указами Президента України та постановами Верховної Ради України, прийнятими відповідно до Конституції та законів України, актами Кабінету Міністрів України, іншими актами законодавства України

Рис. 3. Діяльність міжвідомчої комісії з питань розгляду матеріалів про визнання учасниками бойових дій та виплати одноразової грошової допомоги в разі загибелі (смерті) або інвалідності волонтера та деяких інших категорій осіб відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»

Висновки. За результатами проведеного аналізу можна зробити такі висновки. Представлено низку принципів здійснення публічного управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій в Україні, серед яких базовий принцип, за яким побудована сучасна ветеранська політика – громадянський принцип. Інші принципи – постійності, законності, співробітництва, рівності, об'єктивності, субсидіарності – обґрунтовано відповідно до сучасного стану публічного управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій в Україні та з метою їх застосування для ефективного управління. Визначено причини, за якими назріла актуальність розгляду принципів здійснення публічного управління у сфері соціального захисту учасників бойових дій в Україні: відсутність комплексної та ефективної ветеранської політики; важка й незрозуміла бюрократична система оформлення пільг та допомог, відсутність достатньої кількості ресурсів, дублювання функцій органів публічної влади тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

- Karpa M., Akimov O., Kitsak T. Social protection of military personnel in Ukraine: state and regional guarantees. *Public Administration and Law Review*. 2022. Issue 4(12). P. 16–23. DOI:10.36690/2674-5216-2022-4-16.
- Karpa M., Akimov O., Kitsak T. Problems of stabilization of the system of public administration under the conditions of decentralizational changes and martial law in Ukraine. *Public Administration and Law Review*. 2022. (3). P. 24–31. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-24>.
- Про Єдиний державний реєстр ветеранів війни: Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 14.08.2019 № 700. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/700-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.04.2025).

4. Кількість ветеранів може зрости вчетверо – міністр. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2022/05/8/7344824> дата звернення: 12.04.2025).
5. Дані та ресурси. Адміністративні дані в значенні Закону України “Про державну статистику”, що збираються Міністерством у справах ветеранів України. URL: <https://data.gov.ua/dataset/034f43a4-133a-498f-8478-6076ed1013e4> дата звернення: 12.04.2025).
6. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : Постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2015 № 835.
7. Про організацію роботи щодо оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних : Наказ Міністерства у справах ветеранів України від 26.03.2024 №53-24. <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0053859-24#Text> дата звернення: 12.04.2025).
8. e-Ветеран на базі Єдиного державного реєстру ветеранів війни – eveteran.gov.ua. URL: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrJoiMjk3MzlwYmUtZjVmMS00NmExLWJiNzAtZDNIYzdlN2lyOTFkIiwidCI6IjVjM2NjODcwLTZlMGUtdmVhZmVlLTZkMjlmZTE1NmM3NSIsImMiOiJ9> дата звернення: 12.04.2025).
9. Спицька К. Правові засади соціального захисту учасників бойових дій в Україні. *Юридичний вісник*. 2022. №2. DOI <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i2.2336>.
10. Про затвердження Положення про міжвідомчу комісію з питань розгляду матеріалів про визнання учасниками бойових дій та виплати одноразової грошової допомоги в разі загибелі (смерті) або інвалідності волонтера і деяких інших категорій осіб відповідно до Закону України «Про статус ветеранів війни, гарантії їх соціального захисту»: Мінветеранів; Наказ від 26.02.2021 №43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0521-21#Text> дата звернення: 12.04.2025).
11. Деякі питання надання в автоматичному режимі статусу учасника бойових дій у період воєнного стану. Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 10.09.2024 №1041. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1041-2024-%D0%BF#Text> дата звернення: 12.04.2025).

REFERENCES

1. Karpa, M., Akimov, O., & Kitsak, T. (2022). Social protection of military personnel in Ukraine: state and regional guarantees. *Public Administration and Law Review*, 4(12), 16–23. DOI:10.36690/2674-5216-2022-4-16 [in English].
2. Karpa, M., Akimov, O., & Kitsak, T. (2022). Problems of stabilization of the system of public administration under the conditions of decentralizational changes and martial law in Ukraine. *Public Administration and Law Review*, (3), 24–31. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-24> [in English].
3. Pro Yedyniy derzhavnyi reiestr veteraniv viiny: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy; Polozhennia vid 14.08.2019 № 700 [On the Unified State Register of War Veterans: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Regulation from August 08, 2019 №700]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/700-2019-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
4. Kil'kist veteraniv mozhe zrosty vchetvero – ministr [The number of veterans may increase fourfold – the minister]. www.pravda.com.ua. Retrieved from <https://www.pravda.com.ua/news/2022/05/8/7344824> [in Ukrainian].
5. Dani ta resursy. Administrativni dati v znachenni Zakonu Ukrainy “Pro derzhavnu statystyku”, shcho zbyrautsia Ministerstvom u spravakh veteraniv Ukrainy [Data and resources. Administrative data within the meaning of the Law of Ukraine “On State Statistics”, collected by the Ministry of Veterans Affairs of Ukraine]. data.gov.ua. Retrieved from <https://data.gov.ua/dataset/034f43a4-133a-498f-8478-6076ed1013e4> [in Ukrainian].
6. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro nabory danykh, yaki pidlihaiut opryliudnenniu u formi vidkrytykh danykh: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.10.2015 № 835 [On approval of the Regulation on data sets subject to publication in the form of open data: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from October 21, 2015 №835] [in Ukrainian].
7. Pro orhanizatsiiu roboty shchodo opryliudnennia publichnoi informatsii u formi vidkrytykh danykh: Nakaz Ministerstva u spravakh veteraniv Ukrainy vid 26.03.2024 №53-24 [On the organization of work on the publication of public information in the form of open data: Order of the Ministry of Veterans of Ukraine from March 26, 2024 №53-24]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0053859-24#Text> [in Ukrainian].
8. e-Veteran na bazi Yedynoho derzhavnoho reiestru veteraniv viiny – eveteran.gov.ua [e-Veteran based on the Unified State Register of War Veterans – eveteran.gov.ua]. app.powerbi.com. Retrieved from <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrJoiMjk3MzlwYmUtZjVmMS00NmExLWJiNzAtZDNIYzdlN2lyOTFkIiwidCI6IjVjM2NjODcwLTZlMGUtdmVhZmVlLTZkMjlmZTE1NmM3NSIsImMiOiJ9> [in Ukrainian].
9. Spyska, K. (2022). Pravovi zasady sotsialnoho zakhystu uchashnykh boiovykh dii v Ukraini [Legal principles of social protection of combatants in Ukraine]. *Yurydychnyi visnyk – Legal Bulletin*, 2. DOI <https://doi.org/10.32837/yuv.v0i2.2336> [in Ukrainian].
10. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro mizhvidomchu komisiuu z pytan rozghliadu materialiv pro vyznannia uchashnykh boiovykh dii ta vyplaty odnorazovoi hroshovoi dopomohy v razi zahybeli (smerti) abo invalidnosti volontera i deiakykh inshykh katehoriy osib vidpovidno do Zakonu Ukrainy «Pro status veteraniv viiny, harantii yikh sotsialnoho zakhystu»: Minveteraniv; Nakaz vid 26.02.2021 №43 [On approval of the Regulation on the Interdepartmental Commission for the consideration of materials on recognition as participants in hostilities and payment of a one-time cash benefit in the event of death or disability of a volunteer and certain other categories of persons in accordance with the Law of Ukraine “On the

Status of War Veterans, Guarantees of Their Social Protection": Ministry of Veterans; Order from February 26, 2021 №43]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0521-21#Text> [in Ukrainian].

11. Deiaki pytannia nadannia v avtomatychnomu rezhymi statusu uchasyka boiovykh dii u period voiennoho stanu. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy; Poriadok vid 10.09.2024 № 1041 [Some issues of automatically granting the status of a participant in hostilities during martial law. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Order from October 09, 2024 №1041]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1041-2024-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Подано до редакції 21.05.25 р.

Прийнято до друку 26.06.25 р.

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ:
КОНЦЕПЦІЇ, ПАРАДИГМА,
РОЗВИТОК, УДОСКОНАЛЕННЯ**

Збіник наукових праць

**PUBLIC ADMINISTRATION:
CONCEPTS, PARADIGM,
DEVELOPMENT, IMPROVEMENT**

A collection of scientific papers

Випуск || 13 || Issue
2025

***Відповідальність за достовірність
даних, наведених у статті, несе її автор
та науковий керівник***

***The author and supervisor are responsible for
the accuracy of the data presented in the
article***

*Англomовний супровід: Хрін І.
Комп'ютерна верстка: Домбровська Я.
Дизайн обкладинки: Вовкодав А.*

Підписано до друку 14.10.2025 р. Формат 60x84 8/1.
Цифровий друк. Гарнітура Arial, Arial Narrow. Наклад 12.
Зам. № 14/25. Ум. друк. арк. 12.
Виготівник: ФОП Домбровська Я. М.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців ДК № 6366 від 22.08.2018 р.
08055, Київська обл., Макарівський р-он, с. Вільне, вул. Чапаєва, 16а
e-mail: devis519@ukr.net