

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

Економічний факультет

**Кафедра публічного управління, права та гуманітарних наук
(м. Кропивницький, Україна)**

**Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
(Юридичний інститут, м. Київ, Україна)**

Західноукраїнський національний університет (м. Тернопіль, Україна)

**ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН
України» (м. Львів, Україна)**

**Центральноукраїнський державний університет
імені Володимира Винниченка (м. Кропивницький, Україна)**

Агенція регіонального розвитку

Кіровоградської області (м. Кропивницький, Україна)

Katowice Business University (Poland)

University of Information Technology and Management (Rzeszów, Poland)

Academy of Silesia (Katowice, Poland)

Christian Albrecht University of Kiel (Germany)

Pontifical Catholic University of Paraná (PUCPR) (Curitiba, Brazil)

IV Міжнародна науково-практична конференція

***«МОДЕРНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА В
КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ
УКРАЇНИ»***



**22 травня 2026 року
Кропивницький**

УДК 005:339.9(043.2)

Рекомендовано до друку
Вченою радою економічного факультету
Херсонського державного аграрно-економічного університету
(протокол № 10 від «28» травня 2026 р.)

**МОДЕРНІЗАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА ПРАВА В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ
ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ:** матеріали IV Міжнародної науково-
практичної конференції (22 травня 2026 р., м. Кропивницький) / за ред.
Н. В. Кириченко, Л. О. Сімонцевої, Ю. Л. Главацької та ін. Херсон-
Кропивницький, 2026. 354 с.

Матеріали конференції містять дослідницькі здобутки науковців і здобувачів різних рівнів освіти, які зацікавлені важливими аспектами сучасного українського та закордонного права, публічного управління, політології, історії, економіки, впливу євроінтеграційних викликів правовій та управлінській модернізації України, тощо.

Збірник адресовано науковцям, викладачам, здобувачам вищої освіти та всім зацікавленим особам. Матеріали збірника подаються в авторській редакції та друкуються мовою оригіналу.

Думки авторів публікацій можуть не збігатися з думками і позицією редакції. Тези доповідей друкуються в авторській редакції. Автори несуть безпосередню відповідальність за зміст поданих матеріалів, достовірність наведених фактів, посилань, правопис власних імен, дотримання академічної доброчесності тощо. Редакція не несе відповідальності за зміст публікацій.

Відповідальний за випуск – декан економічного факультету, к.е.н., доцент Кириченко Н. В.

Технічний редактор: к. філол. Н., доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук Главацька Ю. Л.

Розповсюдження і тиражування матеріалів без офіційного дозволу Херсонського державного аграрно-економічного університету заборонено!

© Колектив авторів, 2026

© ХДАЕУ, 2026

ЗМІСТ

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ	
Алябов Ю.В. <i>Питання державного регулювання діяльності аграрного сектору економіки під час воєнного стану в Україні</i>	9
Мосора Л.С. <i>Актуальні питання нормативно-правового регулювання міграційної політики в Україні</i>	12
Заря О.Г. <i>Проблеми адміністрування та реалізації державної політики у сфері реабілітації</i>	15
Зима О.Т. <i>Професійна спільнота у царині охорони здоров'я: проблема правового підґрунтя</i>	18
Кропивна К.О. <i>Співвідношення демографічної та соціальної політики в системі публічного адміністрування</i>	22
Черевко Н.О. <i>Проблеми виконання угод за результатами медіації у трудових спорах: європейські стандарти та проєкт трудового кодексу України</i>	27
Паламарчук І.В. <i>Прагматичний погляд на питання арешту майна в рамках кримінального провадження</i>	30
Богуславський О.А. <i>Аксіологічні засади процесу гуманізації кримінального і кримінального процесуального законодавства України</i>	33
Бондарчук Ю.П. <i>Аналіз правової бази у сфері протидії кібербулінгу</i>	37
Сімонцева Л.О. <i>Правовий механізм встановлення факту народження особи на тимчасово окупованій території України: процесуальні особливості та напрями вдосконалення законодавства</i>	41
Живиця О.О. <i>Принципи good governance як основа модернізації адміністративно-правового регулювання спортивної сфери</i>	45
Мазурак І.Д. <i>Кримінально-правові проблеми протидії фінансовим пірамідам в Україні</i>	49
ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
Пелагеша О.Г., Лаврук А.В. <i>Інтеграція національної гвардії України до системи правоохоронного співробітництва європейського союзу в умовах воєнного стану</i>	54
Богдан Б.В. <i>Публічне управління сфери критичної інфраструктури</i>	58
Компанієць А.В. <i>Особливості огляду та вилучення цифрових джерел інформації під час розслідування службових злочинів поліцейських</i>	62

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ТРАДИЦІЇ, НОВАЦІЇ ТА ПІСЛЯВОЄННІ ПЕРСПЕКТИВИ

Кушнірюк В.М. <i>Національна культура безпеки України в умовах воєнного стану: суперечності та виклики</i>	66
Yakymchuk A.Y. <i>New managerial practices in public administration under multicrisis threats: international experience</i>	70
Kozii O.B. <i>Gender principles of public administration in contemporary Ukraine</i>	75
Левченко А.О. <i>Трансформація публічного управління в Україні</i>	79
Левченко А.О., Левченко А.О. <i>Цифрова резильєнтність: mobile government як інструмент антикризового управління в умовах війни</i>	83
Кирилов Ю.Є., Самокоз С.М. <i>Управління опором змінам у сільських територіях: спільні стратегії агробізнесу та органів місцевого самоврядування</i>	88
Левченко А.О., Кошман О.А. <i>Кооперація в ІТ-секторі як інструмент муніципальної стійкості: від аутсорсингу до спільного створення публічної цінності</i>	91
Левченко О.М., Довгенко Я.О. <i>Адаптивне лідерство в публічному секторі: стратегії управління командами в умовах безперервних кризових викликів</i>	96
Лопушинський І.П. <i>Муніципальна стійкість як чинник національної безпеки: уроки війни та стратегії повоєнної децентралізації в контексті європейського досвіду</i>	102
Бочкова Д.В., Трохимець О.І. <i>Удосконалення державного регулювання надання електронних публічних послуг в Україні</i>	106
Бородай Я.А., Трохимець О.І. <i>Державна підтримка сім'ї як інструмент демографічної політики в Україні</i>	110
Lewandowska A., Yakymchuk A. <i>Experience of the Polish management system for Ukraine: the path to the European union</i>	113
Озьмінська І.Д. <i>Штучний інтелект у діяльності державних службовців: світова практика та новації</i>	117
Паланиця М.М. <i>Інноваційні інструменти державного управління у сфері місцевого розвитку</i>	120
Дручек О.В. <i>Воєнна безпека у контексті завдань публічного управління</i>	123
Воронятніков О.О. <i>Суб'єктна система міжнародного адміністративного співробітництва у сфері післявоєнної відбудови України</i>	127
Боліла С.Ю. <i>Стратегічні перспективи трансформації публічного управління в повоєнний час на відновлення та розвиток країни в світлі євроінтеграційних векторів</i>	132
Ульшина Д.П., Башинський І.А. <i>Інноваційні інструменти</i>	136

<i>публічного управління повоєнним відновленням територіальних громад</i>	
Левченко А.О., Кубанкіна О.В. <i>Модернізація системи публічного управління в умовах війни та стратегії післявоєнного відновлення: кейс Херсонщини</i>	139
Левченко А.О., Барінов Д.О. <i>Особливості оцінювання персоналу в публічній службі: нормативні вимоги та практичні виклики (на прикладі ГУ ДПС у Дніпропетровській області)</i>	144
Левченко А.О., Трусова К.М. <i>Молодіжні ініціативи як елемент публічного управління в умовах війни (кейс Херсонщини)</i>	148
Закальський О.С. <i>Система правових методів відновлення зруйнованих територій в післявоєнний період</i>	154
Монастирський Г.Л. <i>Децентралізація влади як чинник забезпечення національної стійкості</i>	160
Новікова М.М. <i>Трансформація гендерної складової публічного управління в умовах DEI-підходу</i>	164
Марченко Є.К., Новікова М.М. <i>Проблеми та перспективи вдосконалення адміністрування публічних послуг для військовослужбовців та членів їхніх сімей на прикладі Бучанської міської територіальної громади</i>	168
Бражко С.М. <i>Роль інноваційної діяльності у підвищенні економічної стійкості суб'єктів аграрного бізнесу в умовах стохастичних змін</i>	171
Панков В.І., Новікова М.М. <i>Проблеми реалізації комунікаційної політики органів державної влади в умовах протидії дезінформації</i>	174
Pravotorova O.M. <i>The public administration dimension of family relations during the Holodomor of 1932-1933</i>	177
Повод Т.М., Чайка Р.Г. <i>Вплив механізмів державної підтримки на економічну поведінку підприємств в умовах воєнного стану</i>	181
<i>ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД</i>	
Бершадський О.І. <i>Державне стимулювання впровадження цифрових технологій у ланцюги постачання аграрної продукції</i>	186
Недоренко С.О. <i>Публічно-управлінські аспекти відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях півдня України</i>	189
Притула Д.А. <i>Державна підтримка інноваційної діяльності аграрних підприємств у кризових умовах</i>	192
Карнаушенко А.С. <i>Інноваційні технології товаропросування в умовах цифровізації торговельної діяльності</i>	195
Соловей О.В., Яценко В.М. <i>Структура пропозиції рослинницької продукції за категоріями виробників в умовах воєнного стану</i>	200

Прижигалінська Н.В. <i>Культура управління ризиками в умовах кадрового голоду: нові виклики для управління людським капіталом</i>	203
УКРАЇНСЬКИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗБУДОВИ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	
Малімон В.І. <i>Інституційні механізми соціальної реінтеграції ветеранів в умовах воєнного стану: управлінські функції ветеранських організацій Івано-Франківської області</i>	208
Назарова Ж.С., Голубєва В.О. <i>Міжнародні та національні засади реалізації права на освіту внутрішньо переміщених осіб</i>	212
Замрига А.В. <i>Участь інститутів громадянського суспільства у запобіганні та протидії корупції в Україні</i>	216
ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ПРАВОВІЙ ТА УПРАВЛІНСЬКІЙ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ	
Башинський І.А. <i>Інституційні засади публічного управління процесом формування податкової культури в Україні в контексті євроінтеграційних процесів</i>	220
Молодцов О.В. <i>Адміністративна медіація як системний ціннісний процес публічно-управлінської модернізації</i>	224
Woruba Russell Mgr. <i>Ukraine's Global Innovation Strategy: a case for technology industrialization</i>	226
Бутрим О.В. <i>Еколого-економічний інструментарій сталого розвитку агроєкосистем і відновлення білігеративних ландшафтів</i>	230
Кудряшова С.В., Башинський І.А. <i>Роль адміністративних послуг у формуванні довіри до влади: європейські підходи та українські реалії</i>	234
Trokhymets O., Barszczowska B. <i>Modern Digital Governance Tools in the Public Administration System: The Experience of EU Countries</i>	238
Trokhymets O., Ruprich M. <i>Digital Transformation in Public Administration: European Experience in Implementing Modern Management Models</i>	244
Горєлова В.Ю. <i>Роль програми Erasmus+ у євроінтеграції України: перспективи та інноваційні підходи</i>	248
Tarasova I., Horielov D. <i>Implementation of the EU acquis into the national legislation of Ukraine: 2025 outcomes and prospects</i>	251
Лисенко Т.А., Башинський І.А. <i>Використання штучного інтелекту та Big Data в системі публічного управління України: від соціально-економічного прогнозування до боротьби з дезінформацією</i>	254
Лук'янчук Ю.Л. <i>Європейські стандарти правоохоронного співробітництва та їх імплементація у діяльність національного</i>	259

<i>контактного пункту Європолу в Україні</i>	
Базиченко В.В. <i>Роль європейських безпекових практик у модернізації державного управління України</i>	263
Задерейко С.Ю. <i>Берклійський протокол як інструмент документування та збору цифрових доказів воєнних злочинів: процесуальні виклики для національного та міжнародного правосуддя</i>	266
Макаров М.Р., Башинський І.А. <i>Впровадження концепції національної стійкості (resilience) в управління критичною інфраструктурою України в контексті євроінтеграції</i>	269
Повод Т.М. <i>Краудфандинг як альтернативний інструмент фінансування в умовах цифровізації банківського сектору України</i>	272
Повод Т.М., Яровий С.І. <i>Європейські підходи до розвитку краудфандингу та перспективи їх імплементації в Україні</i>	276
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ, ЕКОЛОГІЧНІ ТА ГУМАНІТАРНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ	
Hlavatska Yu.L. <i>Development of English-based legal terminological competence of lawyers and managers in the context of European standards</i>	281
Sovach K.O. <i>Linguistic and educational aspects of developing professional English communication for public administration and law specialists in the context of Eurointegration</i>	284
Маслова О.О., Несторенко Т.П. <i>Аналітичний інструментарій адміністрування фінансового стану страхових компаній в умовах турбулентності</i>	288
Матусяк Г.І. <i>Образ Євгенія Рафаловича в повісті Івана Франка «Перехресні стежки» як рольова модель у формуванні фахової культури майбутніх держслужбовців</i>	292
Макухіна С.В. <i>Іншомовна підготовка держслужбовців у системі гуманітарного розвитку публічного управління</i>	296
Васильєв М.А. <i>Особливості розгортання стохастичної динаміки при реалізації поведінкової моделі недоброчесності у земельних відносинах</i>	298
Войтенко О.А. <i>Індикативний аналіз змін просторової структури економіки України в умовах війни</i>	302
Демченко В.М. <i>Вирішення мовних конфліктів як чинник ділової комунікації</i>	307
Hardt L.P.A., Hardt C. <i>The Role of Landscape Laboratories in Public Administration and Territorial Planning: Experience from Brazil</i>	310
Jazar M.M. <i>Culture and Territory: Brazilian Experiences in Urban Management</i>	314

Олійник О.М. <i>Електронна та швидка комерція як драйвери економічного зростання: теоретико-методологічні засади державного регулювання</i>	322
Козакова Л.О., Момот О.М. <i>Слово як інструмент влади: роль публічного мовлення в роботі службовця</i>	326
Манукян В.А. <i>Формування наукових засад коопетитивної моделі конкурентного розвитку аграрних підприємств</i>	331
Стаднійчук Р.В. <i>Діагностика впливу цифрової медіації на якість публічно-управлінських рішень</i>	336
Сімонцева Л.О., Кедюлич В.В. <i>Принципи забезпечення формування повоєнної інфраструктури аграрного сектору України в контексті сталого розвитку</i>	341
Макушев П.В. <i>Закон України «Про публічно-приватне партнерство» як джерело інституційної бази публічно-приватного партнерства в космічній галузі України</i>	346
Макушев Є.П., Осельський Є.С. <i>Щодо формування правової та моральної культури сучасного приватного виконавця як суб'єкта незалежної професійної діяльності</i>	350

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ

Алябов Юрій Васильович – керівник юридичної клініки, Херсонський державний університет

ПИТАННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

Під час дії воєнного стану в Україні аграрний сектор залишається однією з важливих галузей економіки держави, і з 2025 року він зазнає низки важливих змін. Законодавчі новели спрямовані на підвищення прозорості та ефективності роботи суб'єктів аграрної сфери, товаровиробників, в тому числі – фермерських господарств, господарських товариств, агрохолдингів та інших учасників аграрно-продовольчого ринку. Ми будемо намагатися розкрити суть змін в аграрному законодавстві та їх вплив на аграрні відносини.

Серед таких змін аграрного законодавства, що мають запрацювати у 2025-26 роках доцільно виділити наступні:

Введення аграрних нот. Закон №3586-IX регулює запровадження аграрних нот як нового фінансового інструменту, як механізму, який дозволить аграрним товаровиробникам залучати інвестиції під заставу майбутнього врожаю. Зокрема, фермери зможуть отримати кошти від інвесторів на закупівлю сільськогосподарської техніки, комбайнів, тракторів або добрив, віддавши в заставу аграрні ноти, які підтверджують їх зобов'язання щодо поставок певного обсягу продукції. Але, такі нововведення потребують чіткого регулювання та прозорих умов для зниження ризику неповернення інвестицій.

Зміни в оподаткуванні корисних копалин. Закони №4113-IX та 4015-IX уточнюють порядок визначення фактичної ціни реалізації видобутих корисних копалин. Для аграрних підприємств, які видобувають пісок або воду для

власних потреб виробництва, це може означати збільшення податкового навантаження. Зокрема, вартість використання водних ресурсів збільшиться через нові коефіцієнти розрахунків.

Підвищення ставок екологічного податку. Збільшення ставок екологічного податку до 15% (залежно від обсягів викидів) може стати викликом для аграрних підприємств, які агрохімікати, гербіциди, пестициди або інші хімічні речовини. Це буде стимулювати аграрних товаровиробників до переходу на екологічно чисті технології, що потребує додаткових інвестицій у модернізацію.

Підтримка малих фермерських господарств. Кабінет Міністрів України передбачив субсидії для дрібних фермерських господарств. Зокрема, у 2025 році планується надання грантів на розвиток фермерських господарств у розмірі до 500 000 грн. за умови дотримання вимог екологічного законодавства.

Зміни в аграрному законодавстві можуть стати і новими викликами, і новими можливостями для сільськогосподарських товаровиробників. Для того, щоб залишатися конкурентоспроможними важливо вчасно впроваджувати нові вимоги законодавства.

Аграрний сектор України формує продовольчу безпеку держави і спроможний забезпечити населення продуктами харчування і продовольчою сировиною. Ведення повномасштабної війни на території України створює загрози у сфері забезпечення продовольством не лише населення нашої держави, але й інших держав, які є імпортозалежними від поставок сільськогосподарської продукції національних товаровиробників [1, с. 11].

В останні роки перед початком широкомасштабного вторгнення Російської Федерації в Україну поставала потреба сформулювати визначення правової категорії «державна підтримка сільського господарства», що було зроблено, зокрема, в колективній праці науковців під редагуванням професора А.М. Статівки, де сформульовано, що це «сукупність заходів економіко-правового характеру у бюджетній, кредитній, ціновій, страховій, регуляторній та інших сферах державного управління щодо стимулювання виробництва

сільськогосподарської продукції та розвитку аграрного ринку, а також забезпечення продовольчої безпеки населення країни» [2, с. 13].

Як вважає Х.А. Григор'єва «державна підтримка сільського господарства – це закріплена в законодавстві система заходів організаційного, фінансового та інформаційно-консультативного характеру, що здійснюється уповноваженими державними органами та іншими суб'єктами відносно суб'єктів аграрного господарювання на виконання основних завдань аграрної політики» [3, с. 40].

З метою поліпшення правового регулювання заходів державної підтримки сільського господарства було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо організаційних засад здійснення підтримки в аграрному секторі» [4], який запроваджує Інтегровану систему адміністрування та контролю, тобто державну інформаційну (автоматизовану) систему, призначену для забезпечення здійснення моніторингу, контролю та адміністрування державної підтримки аграрного сектору економіки.

Використана література

1. Аграрне та земельне право України: сучасна парадигма і перспективи розвитку: колективна монографія / за ред. д. ю. н., проф. А. П. Гетьмана та д. ю. н., проф. Т. В. Курман. Харків : Юрайт, 2022. 576 с.

2. Аграрне право: підручник / В. М. Корнієнко, Г. С. Корнієнко, І. М. Кульчій та ін.; за ред. А. М. Статівки. Вид. 2-ге, змін. Харків : Право, 2021. 416 с.

3. Григор'єва Х. А. Державна підтримка сільського господарства України: проблеми правового забезпечення: монографія. Херсон : Вид. дім «Гельветика». 2019. 576 с.

4. Про внесення змін до деяких законів України щодо організаційних засад здійснення підтримки в аграрному секторі: Закон України від 08.10.2025 р. № 4619-IX. Дата оновлення: 08.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4619-20#n17> (дата звернення: 29.03.2026).

Мосора Лариса Степанівна – кандидатка наук з державного управління, доцентка, доцентка кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ МІГРАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Враховуючи, що міграційна політика є досить складним та багатоаспектним явищем, яке важко охарактеризувати в межах одної чіткої площини, адже воно має регулювати багато різноманітних процесів, відповідно і законодавчу базу з питань міграційної політики неможливо обмежити одним-двома нормативно-правовими актами. Якщо взяти до уваги скільки напрямів та процесів, що пов'язані з міграцією населення має регулювати міграційна політика, то можна сформувати велику систему взаємопов'язаних нормативно-правових актів.

Вважаємо, що у контексті забезпечення розвитку міграційної політики в Україні, визначення перспективних напрямів її подальшої реалізації, основними нормативно-правовими актами виступають Конституція України, Концепція державної міграційної політики та Стратегія державної міграційної політики.

Аналіз Конституції України свідчить, що, попри відсутність окремого розділу присвяченого питанням міграційної політики, вона формує базові правові засади її становлення та реалізації. Основний Закон визначає ключові принципи правового статусу людини і громадянина, які лежать в основі регулювання як внутрішніх, так і зовнішніх процесів міграції. Зокрема, ст. 8 закріплює принцип верховенства права, відповідно до якого всі рішення державних органів у сфері в'їзду, виїзду та перебування іноземців і осіб без громадянства мають бути законними, обґрунтованими та недискримінаційними. Це виключає довільність у реалізації міграційної політики та підпорядковує її конституційним гарантіям прав людини.

Ст. 26 Конституції України встановлює рівність прав і обов'язків для іноземців та осіб без громадянства, забороняючи дискримінацію, що формує підґрунтя для їх інтеграції. Водночас ст. 33 гарантує свободу пересування, вибір місця проживання та право залишати територію України, а ст. 64 допускає обмеження цих прав у разі воєнного чи надзвичайного стану. Ст. 92 підкреслює, що такі обмеження мають визначатися виключно законами. Інституційне забезпечення міграційної політики закріплене через повноваження Верховної Ради України (ст. 85), Президента України (ст. 106) та Кабінету Міністрів України (ст. 116) [1]. Отже, Конституція України виконує системоутворюючу функцію у сфері міграційної політики, визначаючи її принципи, гарантії прав людини та механізми реалізації, забезпечуючи баланс між свободою пересування і державними інтересами.

Концепція державної міграційної політики визначає основні напрями, принципи, пріоритети та механізми реалізації державної міграційної політики, а також заклала основу для подальшого розвитку міграційного законодавства. Концепція спрямована на створення цілісної, збалансованої та ефективної системи державного регулювання міграційних процесів. Визначено, що серед міграційних викликів є значні масштаби зовнішньої трудової міграції українських громадян, відтік кваліфікованих кадрів за кордон, демографічна криза, старіння населення, незаконна міграція, торгівля людьми, проблеми інтеграції іноземців та осіб без громадянства, а також необхідність виконання міжнародних зобов'язань України. Саме ці питання потребують оперативного реагування з боку державної міграційної політики [2].

Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року» (2017 р.) є одним із базових програмних документів у цій сфері. Його значущість полягає в тому, що стратегія окреслила ключові цілі, принципи, напрями та інструменти реалізації державної міграційної політики. Документ охоплює широкий спектр питань: внутрішню та зовнішню міграцію, трудову мобільність, повернення громадян України, інтеграцію іммігрантів, захист прав біженців, протидію

нелегальній міграції, забезпечення демографічної безпеки та гармонізацію законодавства з нормами ЄС. Водночас особливий акцент зроблено на реінтеграції мігрантів, використанні потенціалу діаспори, ефективному управлінні міграційними потоками та формуванні сучасної системи міграційного адміністрування [3]. Таким чином, стратегія стала підґрунтям для переходу від розрізненого регулювання до цілісної державної міграційної політики.

Отже, ключове значення у формуванні та реалізації державної міграційної політики, на нашу думку, належить трьом базовим документам – Конституції України, Концепції державної міграційної політики та Стратегії державної міграційної політики. Саме вони утворюють цілісну нормативно-стратегічну основу цієї сфери. Конституція України визначає фундаментальні принципи, гарантії прав людини та інституційні засади державного управління міграційними процесами. Концепція формує загальне бачення, пріоритети та ідеологію державної політики у сфері міграції, окреслюючи її цілі та напрями розвитку. Натомість Стратегія конкретизує ці положення через визначення практичних механізмів, інструментів і заходів реалізації. У сукупності ці документи забезпечують системність, узгодженість і ефективність міграційної політики, створюючи баланс між захистом прав людини, національними інтересами та потребами соціально-економічного розвитку держави.

Використана література

1. Конституція України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 05.05.2026).
2. Про Концепцію державної міграційної політики: Указ Президента України від 30.05.2011 р. № 622/2011. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/622/2011#Text> (дата звернення: 05.05.2026).
3. Про схвалення Стратегії державної міграційної політики України на період до 2025 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.07.2017

р. № 482-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/482-2017-%D1%80#Text>
(дата звернення: 05.05.2026).

Заря Октавіан Георгійович – адвокат, м. Чернівці

ПРОБЛЕМИ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ РЕАБІЛІТАЦІЇ

Комітет ООН з прав осіб з інвалідністю на тридцять першій сесії, яка відбулася з 12 серпня до 05 вересня 2024 р., ухвалив Заключні зауваження щодо об'єднаних другого і третього періодичних звітів України про виконання Конвенції про права осіб з інвалідністю [1; 2]. У контексті статті 26 Комітет відзначив, що:

- бракує комплексних і працюючих державних закладів для абілітації;
- оцінка потреб у допоміжних засобах, що проводиться міждисциплінарними реабілітаційними командами, виключає залучення осіб з інвалідністю;
- відсутня цілісна всезагальна система медико-соціальної реабілітації осіб з інвалідністю та має місце недостатнє бюджетне фінансування, що призводить до недостатньої кількості медико-соціальної центрів реабілітації з професійно підготовленим персоналом, а також до недоступності послуг, особливо в сільській та віддаленій місцевості [2].

На жаль, проблематика у сфері реабілітації в системі охорони здоров'я та соціального захисту значно ширша за виокремлену Комітетом. Зокрема варто зауважити та таких проблемних питаннях.

Потужності чинної мережі реабілітаційних установ в Україні не забезпечують потреб осіб з інвалідністю та дітей, які потребують реабілітаційних послуг, особливо в умовах повномасштабної війни. Частина

закладів припинила роботу через тимчасову окупацію та бойові дії, а значна кількість установ була переорієнтована на забезпечення тимчасового проживання внутрішньо переміщених осіб. Це суттєво ускладнило доступ до реабілітаційної допомоги та в окремих регіонах набуло критичного характеру.

Додаткові ризики виникли у зв'язку з реформуванням системи реабілітації та реорганізацією державних центрів комплексної реабілітації у державні некомерційні підприємства. Такий підхід фактично звужує систему комплексної реабілітації до виключно медичної складової та створює загрозу занепаду соціальної, професійної, трудової й фізкультурно-спортивної реабілітації.

Суттєвою проблемою залишається відсутність цілісної структури системи реабілітації та єдиних стандартів надання реабілітаційних послуг. Це зумовлює нерівномірність, фрагментарність та недостатню ефективність реабілітаційної допомоги, яка нерідко не відповідає реальним потребам осіб з інвалідністю. Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я», започаткувавши активний розвиток медичної реабілітації, своєю чергою, спричинив поступове послаблення інших складових комплексної реабілітації. Додатково ситуацію ускладнює відсутність єдності у правовому регулюванні та використанні термінології, оскільки реабілітація одночасно розглядається як медична та соціальна послуга.

Недостатньо оперативною залишається державна реакція на потреби осіб, які постраждали внаслідок збройного конфлікту. Однією з причин цього є дефіцит кваліфікованих реабілітологів та інших спеціалістів, а також недостатній рівень їх професійної підготовки.

На рівні територіальних громад відсутня достатня кількість якісних програм та послуг реабілітації, зокрема для дітей з інвалідністю. Окреме занепокоєння викликає недостатній розвиток програм підтримки дітей раннього віку та дітей із рідкісними (офранними) захворюваннями. Забезпечення допоміжними засобами реабілітації часто здійснюється без належного врахування індивідуальних потреб дитини та із суттєвими затримками. У

державних закладах охорони здоров'я спостерігається гострий дефіцит фахівців із фізичної терапії, ерготерапії та інших спеціалістів мультидисциплінарної реабілітаційної команди. Унаслідок цього не забезпечується комплексний, міждисциплінарний та індивідуалізований підхід до підтримки осіб з інвалідністю та членів їхніх сімей. Батьки дітей з інвалідністю нерідко змушені самотійно шукати необхідні допоміжні засоби та звертатися за послугами до приватних або іноземних закладів.

Окремою проблемою є недостатнє забезпечення реабілітаційної допомоги особам із мінно-вибуховими травмами та порушеннями зору, отриманими внаслідок війни. У медичні пакети НСЗУ не закладено офтальмологічне питання, критично необхідне для осіб з інвалідністю, які мають інвалідність, пов'язану з втратою чи порушеннями зору.

Отже, серед ключових проблем у сфері реабілітації в системі охорони здоров'я та соціального захисту доцільно виокремити такі: 1) недостатня кількість комплексних державних реабілітаційних закладів та обмежена доступність реабілітаційних послуг, особливо в умовах війни, тимчасової окупації та для мешканців сільських і віддалених територій; 2) відсутність цілісної системи медико-соціальної реабілітації, єдиних стандартів, координаційного центру та уніфікованого алгоритму надання реабілітаційних послуг; 2) недостатнє бюджетне фінансування системи реабілітації, дефіцит професійно підготовлених кадрів та неналежне матеріально-технічне забезпечення реабілітаційних установ; 3) звуження комплексної реабілітації переважно до медичної складової та поступовий занепад соціальної, професійної, трудової й фізкультурно-спортивної реабілітації; 4) недосконалість нормативно-правового регулювання та термінологічна неузгодженість у сфері реабілітації; 5) недостатнє залучення осіб з інвалідністю до оцінки власних потреб та формування реабілітаційної політики; 6) відсутність належних програм реабілітації на рівні територіальних громад; 7) несвоєчасне та недостатньо індивідуалізоване забезпечення допоміжними засобами реабілітації, а також недосконалий механізм компенсації їх вартості;

8) значна залежність системи реабілітації від діяльності благодійних, міжнародних і громадських організацій у забезпеченні реабілітаційної допомоги та асистивних технологій.

Використана література

1. Конвенція ООН про права осіб з інвалідністю.
URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_g71#Text
2. Concluding observations on the combined second and third periodic reports of Ukraine. URL : <https://docs.un.org/en/CRPD/C/UKR/CO/2-3>

Зима Олександр Тарасович – доцент, кандидат юридичних наук, доцент кафедри адміністративного права, Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого

ПРОФЕСІЙНА СПІЛЬНОТА У ЦАРИНІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПРОБЛЕМА ПРАВОВОГО ПІДґРУНТЯ

Роль та значення професійних спільнот медичних працівників, передусім лікарів, у публічному адмініструванні охорони здоров'я в більшості країн Європи надзвичайно високі. У різних державах підходи до їх залучення в управлінський процес відрізняються однак можна сформулювати загальну модель. Зазвичай в кожній країні існує незалежна громадська організація з національним статусом (надалі Національна асоціації), якій держава надає повноваження офіційного регуляторного органу. Основні з цих повноважень можна об'єднати у наступні групи: (а) ведення обліку лікарів (у низці країн членство у громадській організації є обов'язковою умовою доступу до медичної практики); (б) оцінка фахового рівня та допуск до професії; (в) організація та контроль за післядипломною освітою (серед іншого, вони проводять акредитації програм з підвищення кваліфікації); (г) встановлення етичних стандартів; (д) контроль за виконанням лікарями своїх обов'язків та

притягнення їх до відповідальності (в деяких державах при Національних асоціаціях утворено спеціальні дисциплінарні суди). Наявність таких повноважень перетворює Національну асоціацію на орган професійного самоврядування, діяльність якого забезпечена державним примусом.

Крім регуляторних, Національним асоціаціям можуть надаватись інші додаткові повноваження у відносинах з державою: ініціювання та участь у розробці нормативних актів, надання висновків та рекомендацій тощо. Національні асоціації залишаються громадською організацією лікарів і, відтак, займаються і іншими видами діяльності, крім реалізації функцій публічного адміністрування. До їх числа належать: (а) видання рецензованих наукових журналів та монографій; (б) надання грантів на наукові дослідження; (в) проведення наукових та науково-практичних заходів (конференцій, панелей, круглих столів); (г) співпраця з міжнародними та іншими національними організаціями; (д) іноді – участь у розробці клінічних протоколів та їх аналогів. Дещо осторожливий стоїть захист прав медичних працівників. Часто Національна асоціація проголошує його своїм завданням, але на практиці його здійснюють інші громадські організації, не залучені до публічного адміністрування.

В Україні ситуація принципово інша. П. к ч. 1 ст. 77 Основ законодавства України про охорону здоров'я надає медичним працівникам право на «створення наукових медичних товариств, професійних спілок та інших громадських організацій». Власне кажучи, ця норма не несе жодного юридичного сенсу, оскільки по суті дублює положення Конституції та Закону «Про громадські об'єднання», не додаючи нічого нового.

Не зважаючи на це, в Україні утворено низку громадських організацій різних видів (місцевих, регіональних, національних, фахових (для спеціалістів за напрямком), загальних тощо). Однак їхня робота залишається непомітною з трьох причин.

По-перше, ініціатори їх утворення не ставлять за мету реальну роботу в інтересах медицини України. Так, у однієї із найстаріших медичних

громадських організацій із 16 членів керівного апарату 12 є директорами державних установ чи ректорами державних ЗВО.

По-друге, відсутнє будь-яке правове підґрунтя для залучення таких громадських організацій у публічне адміністрування.

По-третє, цих організацій дуже багато, і майже всі вони позбавлені відповідального членства, тобто медичні працівники, залучені до їх складу, чисто формально; ніхто не знає, скільки в організації індивідуальних членів, і вони не беруть участь ані в фінансуванні, ані в управлінні організацією.

Ці причини істотно знижують інтерес медичної спільноти до участі в роботі таких об'єднань. Щодо першої причини, то вона знаходиться поза межами правового поля, і змінити ситуацію юридичними засобами немає можливості. Однак друга причина може бути подолана (усунута) за допомогою юридичних інструментів. З цього приводу маємо пояснити наступне.

В дореформені часи усі управлінські повноваження у царині охорони здоров'я були сконцентровані у Міністерстві охорони здоров'я та пов'язаних з ними суб'єктів (в тому числі в профільних структурних підрозділах місцевих адміністрацій). Медична реформа призвела до перерозподілу, і низка управлінських повноважень тим чи іншим способом потрапила до самих закладів охорони здоров'я. Йдеться про інтенсифікацію роботи клініко-експертних комісій при закладах охорони здоров'я, розширення свободи вибору клінічного протоколу (настанови), добровільне утворення комісій з етики в лікарнях, діяльність яких не пов'язана з клінічними випробуваннями. Останніми його проявами є обов'язкове формування наглядових рад в медичних закладах, які працюють у межах програми медичних гарантій, та передача повноважень з атестації медичних працівників самим закладам охорони здоров'я.

Таким чином, коло повноважень МОЗ та інших державних органів щодо адміністрування охорони здоров'я дещо скоротилося. Частина з них перейшла до закладів охорони здоров'я. Їх реалізація кожним з цих закладів самостійно призведе до безсистемного правозастосування і може стати серйозним

випробуванням для системи охорони здоров'я України. Очевидно, що наступним кроком має стати утворення незалежного регулятора, який перебере на себе низку повноважень щодо організації медичної практики.

Спробою для формування юридичного підґрунтя стало внесення до Верховної Ради України законопроекту 10388 від 01.01.2024 «Про лікарське самоврядування» [1]. Його розробниками були вісім медичних громадських організацій, зокрема Національна Лікарська Рада, Українська медична експертна спільнота, Українська асоціація сімейної медицини та інші. Однак рівень підготовки законопроекту виявився досить низьким. Судячи з усього, його розробники широко використовували запозичення з європейського законодавства, але, разом з тим, залишили поза увагою вітчизняне медичне законодавство. Мала місце і низка вад суто технологічного характеру. Крім того, проти законопроекту виступило МОЗ [2]. Як наслідок, – при голосуванні у першому читанні 6 червня 2024 року проєкт було відхилено, спроби направити його на доопрацювання та повторний розгляд – також.

Таким чином, станом на травень 2026 року українському медичному просторові гостро необхідна громадська організація, яка б належним чином організувала роботу медичних працівників (передусім усім лікарів). Нині така організація відсутня, але її утворення не видається надзвичайно складним. Інша справа, що юридичне підґрунтя для наділення такої організації повноваженнями незалежного регулятора відсутнє, і перспектив щодо його розробки не вбачається.

Використана література

1. Про лікарське самоврядування : проєкт закону № 10388 від 01.01.2024. URL: <blob:https://itd.rada.gov.ua/1e696c5a-d3c1-40d8-ba03-8995190ccd4d>
2. Висновок Комітету Верховної Ради України з питань здоров'я нації, медичної допомоги та медичного страхування на проєкт закону України про лікарське самоврядування (р. № 10388). URL: <blob:https://itd.rada.gov.ua/b5cb846a-cfd3-45e7-8495-a530f6cfda90>

Кропивна Катерина Олексіївна – PhD, доцентка кафедри приватного права, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СПІВВІДНОШЕННЯ ДЕМОГРАФІЧНОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

Процеси народжуваності, смертності, міграційної мобільності, формування вікової та статеві структури населення зумовлюються станом соціального забезпечення, рівнем розвитку системи охорони здоров'я, умовами праці та зайнятості, житловою політикою, освітньою інфраструктурою, механізмами підтримки сім'ї та дитини, а також особливостями правового регулювання міграційних відносин. Отже, демографічна політика не формує ізольований інструментарій правового впливу, а реалізується через сукупність управлінських рішень у взаємопов'язаних напрямках публічного адміністрування.

У науковій доктрині відсутня єдність щодо правової природи демографічної політики та її місця у системі публічного адміністрування. Дискусійним залишається питання, чи слід розглядати її як самостійний напрям державної політики, чи як складову соціальної політики, або ж як інтегративний механізм, що поєднує різні сфери публічного управління, пов'язані з відтворенням населення. Така різновекторність підходів зумовлює потребу у чіткому теоретичному розмежуванні та концептуальному уточненні співвідношення демографічної, соціальної, міграційної та сімейної політики в межах єдиної системи публічного адміністрування.

Демографічна політика у цьому дослідженні вже розкрита як окремий напрям публічної політики, що має власний предмет правового впливу. Йдеться про процеси відтворення населення, його кількісні та якісні характеристики, вікову та статеву структуру, просторовий розподіл, а також довгострокову

динаміку демографічного розвитку. Її стратегічна орієнтація пов'язана із забезпеченням демографічної безпеки держави, підтриманням міжпоколінної рівноваги, подоланням депопуляційних тенденцій та формуванням умов для відновлення людського потенціалу. Саме тому демографічна політика має комплексний характер і не зводиться до окремих соціальних заходів, оскільки її результат оцінюється через структурні зміни у складі населення та стабільність демографічних процесів у середньо- і довгостроковій перспективі.

Водночас демографічна політика за своєю природою виходить за межі суто соціального регулювання та набуває статусу стратегічного напрямку державної політики, безпосередньо пов'язаного із забезпеченням національної безпеки. Стан і структура населення визначають оборонний потенціал держави, спроможність економіки до відтворення трудових ресурсів, стійкість системи соціального забезпечення та загальну інституційну спроможність публічної влади. У цьому вимірі демографічна політика інтегрується у систему безпекової політики держави, оскільки збереження чисельності населення, його працездатної частини та людського капіталу є передумовою реалізації інших стратегічних цілей розвитку.

Повномасштабна збройна агресія проти України істотно трансформувала демографічну ситуацію, спричинивши значні людські втрати, масову вимушену міграцію, територіальну диспропорційність розселення та поглиблення процесів старіння населення. У цих умовах демографічна політика набуває ознак антикризової та відновлювальної, орієнтованої не лише на стабілізацію негативних тенденцій, а й на формування передумов для післявоєнного відтворення людського потенціалу. Її цілі мають розглядатися у взаємозв'язку із завданнями національної безпеки, економічної реконструкції та довгострокового стратегічного розвитку держави.

Соціальна політика у системі публічного адміністрування посідає самостійне місце, однак її сутність і межі в науковій доктрині трактуються неоднозначно. Міждисциплінарний характер цього явища зумовив формування

різних підходів до його розуміння, що відображено у працях економістів, соціологів, політологів та правознавців [1; 2; 3].

В економічному вимірі соціальна політика традиційно визначається як цілеспрямована діяльність держави щодо регулювання соціальної сфери з метою перерозподілу національного доходу, підвищення рівня життя населення та підтримки соціально вразливих груп [4, с. 5].

У філософському вимірі соціальна політика розглядається як форма реалізації ідеї соціальної справедливості та солідарності в межах організованого суспільства. Вона інтерпретується як нормативно зумовлена діяльність держави та інших соціальних суб'єктів, спрямована на гармонізацію соціальних відносин, забезпечення гідності людини, подолання нерівності та формування умов для всебічного розвитку особистості [5, с. 27]. У межах гуманістичного підходу соціальна політика постає не лише як механізм розподілу ресурсів, а як інструмент утвердження людини як найвищої соціальної цінності та носія невід'ємних прав.

У політологічному вимірі соціальна політика визначається як складова внутрішньої політики держави, що відображає баланс інтересів різних соціальних груп і виступає засобом легітимації публічної влади. Вона розглядається як система політичних рішень і програм, через які держава реалізує соціальну доктрину, формує стандарти соціальної справедливості та забезпечує соціально-політичну стабільність [6, с. 43]. У межах конфліктологічного та інструменталістського підходів соціальна політика трактується також як механізм розподілу обмежених ресурсів у процесі конкуренції соціальних груп за доступ до соціальних благ, що зумовлює її тісний зв'язок із політичними процесами та владними відносинами.

Узагальнюючи наведені наукові позиції, доцільно визначити **соціальну політику** як багаторівневу систему публічно-правових, організаційних та фінансово-економічних заходів, спрямованих на реалізацію соціальної функції держави, забезпечення соціальної безпеки населення, підтримання належного рівня життя та створення умов для розвитку людського потенціалу. На

відміну від демографічної політики, яка орієнтована на кількісні та структурні характеристики населення і довгострокові параметри його відтворення, соціальна політика зосереджується на забезпеченні якості життя, доступності соціальних благ, реалізації соціальних прав і гарантій захисту від соціальних ризиків.

Соціальна політика має власні структурні елементи, до яких належать сфера зайнятості, система соціального забезпечення, охорона здоров'я, освіта, житлові програми, підтримка сім'ї та дитинства, а також механізми соціального діалогу. Вона реалізується через нормативно-правові акти різного рівня, акти соціального партнерства, бюджетні програми та інституційні механізми контролю. Її суб'єктами виступають держава в особі компетентних органів, органи місцевого самоврядування, інститути громадянського суспільства, роботодавці та інші учасники соціальних відносин [7, с. 175].

В умовах воєнного стану зміст соціальної політики зазнає суттєвої трансформації. Пріоритетного значення набувають питання соціального захисту військовослужбовців та членів їх сімей, підтримки внутрішньо переміщених осіб, компенсації втрат житла та майна, забезпечення функціонування системи охорони здоров'я в умовах руйнування інфраструктури. Соціальна політика фактично інтегрує елементи антикризового управління, набуваючи рис політики соціальної стабілізації та відновлення.

Співвідношення соціальної та демографічної політики виявляється у взаємному впливі їх цілей і результатів. Соціальна політика створює умови для народження та виховання дітей, зменшення смертності, підвищення тривалості життя, а отже впливає на демографічні процеси опосередковано. Водночас демографічна політика визначає стратегічні орієнтири щодо структури населення, що потребує відповідної трансформації системи соціального забезпечення, зокрема у зв'язку зі старінням населення та зміною співвідношення між працездатними і непрацездатними групами.

Відповідно викладеного, соціальна політика не є тотожною демографічній, але виступає функціонально пов'язаним з нею напрямом

публічної діяльності, який забезпечує якісні параметри життєдіяльності населення. У період воєнного стану та післявоєнного відновлення саме узгодженість соціальної і демографічної політики визначатиме спроможність держави відновити людський потенціал та забезпечити довгострокову соціальну й демографічну стійкість.

Використана література

1. Коноплицкий В. А., Филина А. И. Экономический словарь. Толково-терминологический. Киев : КНТ, 2007. 624 с.
2. Климанська Л. Д., Савка В. Є., Хома Н. М. та ін. Соціальна політика : навчальний посібник / за заг. ред. В. М. Пічі, Я. Б. Турчин. 2-ге вид., випр. і доп. Львів : Новий Світ, 2000, 2015. 318 с.
3. Моторнюк У. І. Соціальна політика як необхідна умова функціонування соціальної держави. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 23–26.
4. Колот А. Генезис соціальної політики під впливом глобалізації та лібералізації економічних відносин. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 1. С. 3–11.
5. Сидоріна Т. Ю. Соціальна політика як спроба філософської інтерпретації. *Питання філософії*. 2005. № 2. С. 20–29.
6. Головатий М. Ф. Соціальна політика: політико-правові засади та особливості управління соціальними процесами. Управлінські аспекти соціальної роботи: курс лекцій. К. : МАУП, 2002. 376 с.
7. Горбатенко В. П. Стратегія модернізації суспільства: Україна і світ на зламі тисячоліть : монографія. К. : Видавничий центр «Академія», 1999. 240 с.

Черевко Наталія Олександрівна – кандидатка наук з державного управління, доцентка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ПРОБЛЕМИ ВИКОНАННЯ УГОД ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ МЕДІАЦІЇ У ТРУДОВИХ СПОРАХ: ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ТА ПРОЄКТ ТРУДОВОГО КОДЕКСУ УКРАЇНИ

Розвиток альтернативних способів вирішення спорів є одним із ключових напрямів модернізації правової системи України та її адаптації до європейських стандартів захисту прав людини і трудових прав. Особливого значення зазначене питання набуває у сфері трудових правовідносин, де важливими є оперативність вирішення конфлікту, конфіденційність процедури та збереження балансу інтересів між працівником і роботодавцем. У цьому контексті медіація розглядається як ефективний позасудовий механізм врегулювання індивідуальних трудових спорів, що відповідає сучасним тенденціям гуманізації трудового права та розвитку альтернативного вирішення спорів [1].

Проект Трудового кодексу України передбачає можливість врегулювання індивідуальних трудових спорів шляхом переговорів, медіації або судового розгляду [2]. Закріплення медіації у сфері трудових правовідносин свідчить про поступове впровадження європейських підходів до захисту трудових прав та розвитку примирних процедур [3]. Водночас окремі положення проєкту Трудового кодексу України потребують суттєвого доопрацювання, насамперед у частині визначення правової природи угоди за результатами медіації та гарантій її виконання.

Відповідно до ч. 3 ст. 239 проєкту Трудового кодексу України у разі невиконання або неналежного виконання угоди за результатами медіації сторони мають право звернутися до суду для розгляду індивідуального трудового спору [2]. Така конструкція фактично нівелює принцип остаточності

врегулювання спору шляхом медіації, оскільки допускає повторний судовий розгляд уже врегульованого конфлікту. За таких умов угода за результатами медіації не набуває ознак обов'язкового правового акта, а сама процедура медіації втрачає практичну ефективність як альтернативний механізм захисту трудових прав.

Проблемним також є те, що чинна редакція проєкту Трудового кодексу України не визначає механізму примусового виконання угоди за результатами медіації. Це створює існування двох паралельних моделей захисту прав: виконання угоди як цивільно-правового договору шляхом пред'явлення окремого позову та повторного розгляду трудового спору по суті. Подібний підхід породжує правову невизначеність та суперечить принципу правової стабільності.

Окрему увагу необхідно приділити ризикам зловживання процедурою медіації. Оскільки проведення медіації може впливати на строки звернення до суду, існує небезпека використання медіації виключно як способу затягування вирішення спору. У подальшому невиконання угоди може стати підставою для повторного судового розгляду та спричинити додаткові фінансові наслідки для сторін трудового спору.

Необхідність удосконалення положень проєкту Трудового кодексу України обумовлена також євроінтеграційними зобов'язаннями України. Відповідно до ст. 6 Директиви 2008/52/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 21 травня 2008 року держави-члени повинні забезпечити можливість надання угодам, укладеним за результатами медіації, виконавчої сили [4]. Європейський підхід ґрунтується саме на забезпеченні примусового виконання досягнутих сторонами домовленостей, а не на повторному розгляді спору по суті [5]. Така модель спрямована на гарантування стабільності правовідносин, процесуальної економії та ефективності альтернативного вирішення спорів.

У зв'язку з цим доцільним видається вдосконалення ч. 3 ст. 239 проєкту Трудового кодексу України шляхом закріплення права сторін звертатися до суду саме з вимогою про виконання угоди за результатами медіації.

Запропонований підхід дозволить посилити правову визначеність, забезпечити реальну ефективність медіації та гармонізувати трудове законодавство України із європейськими стандартами альтернативного вирішення спорів.

Використана література

1. Про медіацію: Закон України від 16 листопада 2021 р. № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 16.05.2026).
2. Проєкт Трудового кодексу України від 27 грудня 2019 р. № 2410. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/1109> (дата звернення: 16.05.2026).
3. Cherevko N. O. Labour mediation as an alternative to court proceedings: comparative legal analysis and ukrainian perspectives. *Sociology of law*. 2025. № 2. P. 278–282. URL: <https://doi.org/10.37687/2413-6433.2025-2.42> (дата звернення: 16.05.2026).
4. Directive 2008/52/EC of the European Parliament and of the Council of 21 May 2008 on certain aspects of mediation in civil and commercial matters. *Official Journal of the European Union*. 2008. L 136. P. 3–8. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32008L0052> (дата звернення: 16.05.2026).
5. Cherevko N. Institutionalization of mediation in administrative courts of Ukraine in the light of European standards. *Administrative Law and Process*. 2025. № 2. P. 78–89. DOI: 10.32782/2227-796x.2025.2.06

Паламарчук Іван Васильович – кандидат юридичних наук, головний спеціаліст Департаменту правового забезпечення Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів (АРМА)

ПРАГМАТИЧНИЙ ПОГЛЯД НА ПИТАННЯ АРЕШТУ МАЙНА В РАМКАХ КРИМІНАЛЬНОГО ПРОВАДЖЕННЯ

Арештом майна є тимчасове, до скасування у встановленому законом [1] порядку, позбавлення за ухвалою слідчого судді або суду права на відчуження, розпорядження та/або користування майном, щодо якого існує сукупність підстав чи розумних підозр вважати, що воно є доказом кримінального правопорушення, підлягає спеціальній конфіскації у підозрюваного, обвинуваченого, засудженого, третіх осіб, конфіскації у юридичної особи, для забезпечення цивільного позову, стягнення з юридичної особи отриманої неправомірної вигоди, можливої конфіскації майна. Арешт майна скасовується у встановленому законом [1] порядку.

У свою чергу, АРМА здійснює управління активами, на які накладено арешт у кримінальному провадженні, у тому числі як захід забезпечення позову – лише щодо позову, пред’явленого в інтересах держави, із встановленням заборони розпоряджатися та/або користуватися такими активами, а також у позовному провадженні у справах про визнання необґрунтованими активів та їх стягнення в дохід держави із встановленням заборони користуватися такими активами, сума або вартість яких перевищує 200 розмірів прожиткового мінімуму, встановленого для працездатних осіб на 1 січня відповідного року [1; 2]. Тобто, із урахуванням положень закону [3], вартість активів на які накладено арешт та підлягають передачі в управління АРМА має становити понад 641 800 грн.

Тому, на виконання саме вимог закону [2], загальними показниками ефективності управління АРМА арештованими активами за результатами І

кварталу 2026 року є надходження до Державного бюджету України на загальну суму 323 128 570,49 грн, які складаються з:

- надходження до державного бюджету від управління грошовими коштами в результаті виконання судових рішень про стягнення коштів в дохід держави та спеціальної конфіскації – 234 470 435,98 грн;

- надходження від реалізації активів через систему «Прозорро.Продажі в тому числі забезпечено перерахування митних платежів в сумі 9 654 619,12 грн від реалізації АРМА нерозмитнених арештованих активів;

- надходження до державного бюджету від передачі в управління арештованих активів – 79 003 515,39 грн [4].

Однак, АРМА не уповноважене управляти арештованими та переданими до АРМА активами самостійно, у зв'язку з чим, на виконання саме вимог закону [2] здійснюється, в установленому законодавством порядку винайдення управителів таких активів – задля управління ними на умовах ефективності, а також збереження (за можливості – збільшення) їх економічної вартості.

Тому, апріорі АРМА створює передумови для управління активами, які перебувають у приватній власності, що є суттєвою характеристикою активу (у тому числі може слугувати застереженням) для майбутнього управителя.

Однак, у разі надходження винесеного у межах наданих законом повноважень рішення прокурора або судового рішення, що набрало законної сили, якими скасовано арешт прийнятих в управління активів та/або скасовано передачу активів в управління АРМА, за умови наявності судового рішення у Єдиному державному реєстрі судових рішень, АРМА повертає їх законному власнику [2].

Таким чином, у наслідок скасування арешту переданих в управління активів – АРМА по суті зобов'язане припинити управління такими активами та забезпечити їх повернення законному власнику. При цьому, досудове розслідування в цьому кримінальному провадженні, в якому було скасовано такий арешт активів, продовжується, що по суті є непослідовним рішенням, яке зводить нанівець створені АРМА передумови для забезпечення збереження

економічної вартості (за можливості – збільшення такої вартості) та ефективного управління таких активів. Тобто, по факту нераціональне використання ресурсів держави (часу – як невідновного ресурсу, та інших матеріальних ресурсів).

З огляду на викладене, із урахуванням виявлених під час аналізу чинного законодавства окреслених питань (також зважаючи, що у 2025 році загальний результат від управління АРМА арештованими активами досягнув понад 13 млрд гривень, що далеко не є максимумом у можливостях АРМА), задля забезпечення можливості подальшої реалізації означеної ідеї збереження вартості переданих в управління активів (за можливості – збільшення такої вартості) – доцільним вбачається подальше дослідження цього питання на предмет внесення відповідних змін до кримінального-процесуального законодавства та інших законів України щодо виключення можливості скасування арешту таких активів, до розгляду в судовому провадженні таких кримінальних проваджень по суті.

Крім того, означена ідея узгоджується із принципом юридичної визначеності (згідно статті 8 Конституції України в Україні визначається і діє принцип верховенства права), який вимагає щоб у разі прийняття спеціального закону (в нашому випадку закону про АРМА [2]) з певного питання цей закон не ставився під сумнів (зокрема, шляхом його невиконання), а сторони, яких він стосується, мають обґрунтовано очікувати, що цей закон буде застосовуватися [5].

Використана література

1. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13.04.2012. № 4651-VI : станом на 08 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> (дата звернення: 08.05.2026).

2. Про Національне агентство України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів : Закон України від 10.11.2015 № 772-VIII : станом на 08 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/772-19/ed20240516#Text> (дата звернення: 08.05.2026).

3. Про Державний бюджет України на 2026 рік : Закон України від 03.12.2025 № 4695-IX : станом на 08 трав. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4695-20#Text> (дата звернення: 08.05.2026).

4. Звіт Національного агентства України з питань виявлення, розшуку та управління активами, одержаними від корупційних та інших злочинів, про показники управління активами за I квартал 2026 року. URL: <https://arma.gov.ua/zvit-pro-robuty> (дата звернення: 08.05.2026).

5. Постанова Великої Палати Верховного Суду від 07.12.2022 у справі № 908/1525/16 та постанова Верховного Суду у складі суддів об'єднаної палати Касаційного господарського суду від 16.05.2025 у справі № 903/421/24. URL: <https://reyestr.court.gov.ua> (дата звернення: 08.05.2026).

Богуславський Олександр Анатолійович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, кафедра національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності, Херсонський державний університет

АКСІОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПРОЦЕСУ ГУМАНІЗАЦІЇ КРИМІНАЛЬНОГО І КРИМІНАЛЬНОГО ПРОЦЕСУАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ

За період із моменту набуття незалежності, Україною як державою пройдено шлях інтенсивного реформування системи законодавства, який багато у чому характеризувався виведенням у пріоритет принципів визнання людини найвищою цінністю і визначенням захисту і забезпечення її прав, свобод та інтересів центральною функцією і завданням державних органів.

Дослідження у області кримінально-правових наук показують, що такі реформи значно змінили структуру і зміст системи кримінального і кримінального процесуального законодавства, представивши нові перспективи для наукового переосмислення підходів до визначення понять які з ходом розвитку суспільства і історико-політичних змін затребували інакшого,

прогресивнішого погляду і оновленого дослідницького, теоретичного обґрунтування, що враховувало б об'єктивні зміни у суспільстві сьогодення.

Задля комплексного осмислення з метою побудови ідейно-теоретичної систематизації сенсів і узгодження їх зі змістами, даний аспект – гуманізацію доцільно розглядати через призму філософсько-правових підходів, особливо зосередившись на розгляді його аксіологічного аспекту.

Аксіологічний аспект процесу гуманізації законодавства розкриває свою філософсько-правову сутність через ціннісні категорії, якими ідейно обумовлюється текстуально-змістовне наповнення правових норм.

Аналізуючи систему нормативних актів, що регулюють сферу кримінально-правових відносин відзначаємо, що аксіологічного сенсу правовим нормам технічно задається саме галузевими принципами, які традиційно подаються у перших частинах кодифікованих нормативно-правових актів. Саме тому, на нашу думку, для аксіологічного дослідження аспекту гуманізації доречно сфокусуватись в першу чергу на галузевих принципах кодифікованих нормативних актів досліджуваної галузі права.

Так, Кримінальним кодексом України, в статті 1, до завдань, які відведено на вирішення даним актом, віднесено набір цінностей, які державою визначено як першочергові і такі, що потребують максимального рівня забезпеченості захистом. Узагальнюючи, теоретично встановлюємо, що в центрі таких цінностей стоять права і свободи людини, і правовий захист усталеного соціального простору де такі права і свободи матимуть найвищий рівень захисту і забезпеченості [2].

Погоджуємось із М.Є. Григор'євою, яка в своєму дослідженні визначає наступні аспекти прояву принципу гуманізму у положеннях Кримінального кодексу України. По-перше, як вказує М.Є. Григор'єва, кримінальне законодавство забезпечує безпеку людини, виконуючи охоронну функцію, по-друге, покарання та заходи кримінально-правового впливу, що застосовуються до особи, яка вчинила кримінальне правопорушення, не може мати своєю метою завдання фізичних страждань чи приниження людської гідності [1, с.

539]. Такий підхід до визначення завдань показово демонструє ціннісний зсув у редакції Кримінального кодексу 2001 року у бік гуманізації, і трансформації галузевих принципів в сторону людиноцентризму.

Аналізуючи Кримінальний процесуальний кодекс України, прийнятий у 2012 році, з філософсько-правових позицій відмічаємо, що розвиток системи людиноцентричних ідей, оформлених Кримінальним кодексом України, продовжено і розвинуто.

Главою 2 Кримінально процесуального кодексу України закріплено ряд принципів, першим за черговістю із яких редакцією кодексу визначено принцип верховенства права. Встановлюється, що принципом верховенства права для кримінального провадження є визнання людини, її прав і свобод найвищими цінностями які визначають зміст і спрямованість діяльності держави.

До важливих і показових принципів які встановлені Кримінальним процесуальним кодексом України, які аксіологічно можна віднести до тих якими обумовлюється ідейно-трансформаційні процеси гуманізації слід віднести принцип поваги до людської гідності, забезпечення права на свободу та особисту недоторканість, невтручання у приватне життя, свободу від самовикриття і право не свідчити проти близьких родичів та членів сім'ї, а також презумпцію невинуватості [3].

Такий широкий набір юридично закріплених принципів і механізмів для аксіологічного підходу аналізу гуманізації є свідченням чіткої орієнтації на продовження розвитку бачення людини яка вчинила кримінальне правопорушення як члена суспільства який не буде виключений із нього, а до якого системно будуть застосовані заходи реагування і впливу, що спонукатимуть таку особу до виправлення і ресоціалізації, коригуючі її поведінку до суспільно корисної. До того ж функціонально такий набір принципів запобігає демотивуючого впливу на правопорушника, який попадає під дію кримінального законодавства розгортаючи перед ним систему координат у якій втілена суспільна справедливість і демонструє, що незважаючи на застосування до правопорушника заходів впливу і примусу,

його людська природа визнається, а базові природні права закріплені і захищені.

Аксіологічно це відповідає міркуванням із праці Ю.М. Оборотова, що держава є не лише силою примусу, що заснована на законах, але також є ідеєю, що мобілізує сили народу на основі авторитету державної влади, довіри населення до її політичних досягнень і визначає принципові орієнтири розвитку української державності і як її продовження розвитку державної правової системи [4, с.153].

Підсумовуючи зазначаємо, що філософсько-правовий аналіз корпусу нормативно закріплених принципів центральних кодифікованих нормативних актів кримінального і кримінального процесуального законодавства, підтверджує високу ступінь утілення ідей і цінностей гуманізму, що демонструє інтенсивні гуманізаційні трансформації в сторону розширення законодавчо визначених прав, свобод і механізмів забезпечення їх захисту. На нашу думку, такий результат відповідає сучасним уявленням про стандарти реалізації цінностей гуманізму у системі кримінального і кримінального процесуального законодавства, проте продовження вивчення цієї теми є доцільним з точки зору збагачення філософсько-правової доктрини, осучаснюючи знання про її актуальний стан, так як законодавство перебуває у постійному діалектичному русі і трансформується відповідно до змін у суспільстві.

Використана література

1. Григор'єва М. Є. Гуманізація кримінального законодавства : перспективи розвитку. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 11. С. 539–541
2. Кримінальний кодекс України від 5 квіт. 2001 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення 10.05.2026).
3. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13 квіт. 2012 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> (дата звернення 10.05.2026).

4. Оборотов Ю. М. Від ціннісної характеристики – до формування аксіометрії права і держави. *Філософія права і загальна теорія права*. 2012. № 1. С. 150–158.

Бондарчук Юрій Павлович – кандидат історичних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

АНАЛІЗ ПРАВОВОЇ БАЗИ У СФЕРІ ПРОТИДІЇ КІБЕРБУЛІНГУ

Фундаментом системи захисту прав людини у цифровому просторі виступає Конституція України, яка у статті 52 проголошує, що будь-яке насильство над дитиною та її експлуатація переслідуються за законом [1]. Це положення формує конституційну гарантію захисту особистості від протиправних посягань незалежно від способу їх вчинення, у тому числі в електронному середовищі. Важливою складовою національної правової системи є міжнародні договори, ратифіковані Україною, які відповідно до Конституції є частиною національного законодавства. Зокрема, стаття 19 Конвенції ООН про права дитини зобов'язує державу вживати всіх необхідних заходів для захисту дитини від будь-яких форм фізичного чи психологічного насильства, образи або недбалого поводження [2]. Конвенція про кіберзлочинність визначає міжнародні стандарти розслідування правопорушень у кіберпросторі та встановлює правові механізми боротьби зі злочинами проти конфіденційності й цілісності комп'ютерних даних [3].

Європейські правові акти відіграють орієнтирну роль у процесі гармонізації українського законодавства зі стандартами ЄС [4]. Регламент ЄС 2024/1689 (Закон про штучний інтелект) відносить використання технологій в освітній сфері до категорії систем високого ризику та забороняє маніпулятивні практики, що експлуатують вразливість дітей [5]. Закон про цифрові послуги (DSA) та Загальний регламент про захист даних (GDPR) покладають на постачальників цифрових послуг обов'язки щодо забезпечення високого рівня приватності та безпеки неповнолітніх користувачів [5; 6]. 14 липня 2025 року

Європейська Комісія оприлюднила рекомендації щодо захисту неповнолітніх у межах реалізації DSA, спрямовані на створення безпечного онлайн-середовища для дітей та молоді [7]. Директива про аудіовізуальні медіапослуги (AVMSD) додатково встановлює вимоги до відеоплатформ щодо обмеження доступу дітей до контенту, що містить заклики до насильства або ненависті [6].

Спеціальну основу протидії булінгу в Україні становить Закон України «Про освіту», який закріплює визначення булінгу як діяння, що можуть вчинятися із застосуванням засобів електронних комунікацій [8]. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії булінгу (цькуванню)» 2018 року започаткував нормативне виокремлення кібербулінгу як форми булінгу в освітньому середовищі [9]. Закон України «Про охорону дитинства» відносить булінг до форм жорстокого поводження з дитиною [10]. Зміни, внесені Законом № 3792-IX у 2024 році, конкретизували обов'язки керівників закладів освіти щодо формування безпечного освітнього середовища та посилили превентивні механізми запобігання насильству [11].

Юридична відповідальність за вчинення кібербулінгу передбачена нормами адміністративного та кримінального законодавства. Стаття 173-4 Кодексу України про адміністративні правопорушення встановлює відповідальність за булінг учасників освітнього процесу у вигляді штрафів або громадських робіт [12]. Окремий склад правопорушення становить неповідомлення керівником закладу освіти органів Національної поліції про випадки булінгу [12]. У випадках, коли кібербулінг супроводжується втручанням у роботу комп'ютерних систем, зломом акаунтів чи доведенням до самогубства, застосовуються норми Кримінального кодексу України, зокрема статті 120 та 361 [13].

До елементів правової бази належить і законодавство у сфері кібербезпеки. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» визначає загальні принципи захисту життєво важливих інтересів громадян у кіберпросторі та завдання правоохоронних органів у сфері протидії кіберзлочинності [14]. Технічні й організаційні аспекти захисту інформації регулюються Законом України «Про захист інформації в автоматизованих системах» [15] та Законом України «Про Національну поліцію» [16]. Практичний порядок реагування у сфері освіти деталізовано Наказом

Міністерства освіти і науки України № 1646, який затверджує Порядок реагування на випадки булінгу та визначає процедуру створення і роботи відповідних комісій [17].

Таким чином, в Україні сформовано багаторівневу нормативно-правову основу протидії кібербулінгу, що поєднує конституційні гарантії, міжнародні стандарти та спеціальне національне законодавство у сфері освіти, кібербезпеки й відповідальності. Важливим досягненням є нормативне закріплення електронної форми булінгу та визначення обов'язків закладів освіти щодо реагування на такі випадки.

Водночас аналіз чинного законодавства дозволяє виявити низку проблем. По-перше, правове регулювання зосереджене переважно в межах освітнього середовища, тоді як значна частина кібербулінгових практик відбувається поза закладами освіти, що ускладнює застосування спеціальних процедур реагування. По-друге, законодавство не повною мірою враховує новітні технологічні виклики, зокрема використання штучного інтелекту для створення маніпулятивного або принизливого контенту. По-третє, практична реалізація норм ускладнюється складністю фіксації та доказування фактів кібербулінгу, а також недостатнім рівнем координації між закладами освіти, правоохоронними органами та цифровими платформами.

Разом із тим зазначені нормативні приписи утворюють лише один – нормативний – елемент правового механізму протидії кібербулінгу. Їх ефективність залежить від належної інституційної реалізації, чітких процедур реагування та дієвих засобів притягнення до відповідальності. Саме тому подальший аналіз потребує визначення структури правового механізму протидії кібербулінгу як цілісної системи взаємопов'язаних юридичних засобів.

Використана література

1. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 20.05.26).
2. Про права дитини : Конвенція ООН від 20 листопада 1989 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021 (дата звернення 20.05.26).

3. Конвенція про кіберзлочинність: Рада Європи; Конвенція, Міжнародний документ від 23.11.2001. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_575#Text (дата звернення 20.05.26).

4. Tackling cyberbullying at regional/local level. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/775857/EPRS_BRI\(2025\)775857_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/BRIE/2025/775857/EPRS_BRI(2025)775857_EN.pdf) (дата звернення 20.05.26).

5. Regulation (EU) 2024/1689 of the European Parliament and of the Council. Official Journal of the European Union. 13 June 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2024/1689/oj> (дата звернення 20.05.26).

6. Murphy C. Cyberbullying among young people: Laws and policies in selected Member States. URL: <https://epthinktank.eu/2024/08/12/cyberbullying-among-young-people-laws-and-policies-in-selected-member-states/> (дата звернення 20.05.26).

7. Commission publishes guidelines on the protection of minors. European Commission, 14 July 2025. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/commission-publishes-guidelines-protection-minors> (дата звернення 20.05.26).

8. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 20.10.2025).

9. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо протидії булінгу (цькуванню): Закон України від 18.12.2018 № 2657-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-19#Text> (дата звернення 20.05.26).

10. Про охорону дитинства Закон України URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text> (дата звернення 20.05.26).

11. Про внесення змін до деяких законів України щодо запобігання насильству та унеможливлення жорстокого поводження з дітьми: Закон України від 06.06.2024 № 3792-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3792-20#Text> (дата звернення 20.05.26).

12. Кодекс України про адміністративні правопорушення (статті 1 - 212-24): Кодекс України; Закон, Кодекс від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10#Text> (дата звернення 20.05.26).

13. Кримінальний кодекс України: Кодекс України; Кодекс, Закон від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення 20.05.26).

14. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (дата звернення 20.05.26).

15. Про захист інформації в інформаційно-комунікаційних системах: Закон України від 05.07.1994 № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 20.05.26).

16. Про Національну поліцію: Закон України від 02.07.2015 № 580-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/580-19#Text> (дата звернення 20.05.26).

17. Деякі питання реагування на випадки булінгу (цькування) та застосування заходів виховного впливу в закладах освіти. *Наказ міністерства освіти*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0111-20#Text> (дата звернення 20.05.26).

Сімонцева Людмила Олександрівна – кандидатка юридичних наук, доцентка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ПРАВОВИЙ МЕХАНІЗМ ВСТАНОВЛЕННЯ ФАКТУ НАРОДЖЕННЯ ОСОБИ НА ТИМЧАСОВО ОКУПОВАНИЙ ТЕРИТОРІЇ УКРАЇНИ: ПРОЦЕСУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ЗАКОНОДАВСТВА

Повномасштабна збройна агресія російської федерації проти України істотно ускладнила реалізацію особистих немайнових прав людини, зокрема права дитини на державну реєстрацію народження. Народження дитини на тимчасово окупованій території або на території, де ведуться активні бойові дії, створює ситуацію, у якій біологічний факт народження вже відбувся, однак його юридичне визнання українською державою потребує додаткового

правового механізму. Саме тому справи про встановлення факту народження особи в умовах воєнного стану набули не лише процесуального, а й правозахисного значення.

Правове регулювання цієї категорії справ ґрунтується на поєднанні загальних положень окремого провадження та спеціальних правил, передбачених ст. 317 ЦПК України. Їх особливість полягає в тому, що законодавець фактично відступив від класичної моделі територіальної підсудності, надавши можливість звернення до будь-якого місцевого суду України незалежно від місця проживання чи перебування заявника [1]. Такий підхід є виправданим, оскільки в умовах окупації або активних бойових дій формальне дотримання загальних правил підсудності могло б унеможливити реалізацію прав дитини.

Важливим елементом зазначеного механізму є спеціальне визначення кола заявників. У справах про встановлення факту народження особи на території, на якій введено воєнний стан або яка є тимчасово окупованою, заявниками можуть бути батьки або один із них, їхні представники, члени сім'ї, опікун, піклувальник, особа, яка утримує та виховує дитину, або інші законні представники дитини [1; 2]. Таке розширення суб'єктного складу має принципове значення, оскільки в умовах війни саме батьки не завжди мають фактичну можливість звернутися до суду.

Не менш важливим є питання заінтересованих осіб. У переважній більшості справ такими особами виступають відповідні відділи державної реєстрації актів цивільного стану, оскільки саме на них покладається подальше проведення державної реєстрації народження [2; 3]. Водночас у конкретних випадках заінтересованими особами можуть бути й інші родичі дитини, якщо встановлення факту народження здатне вплинути на їх права або обов'язки [2]. Це свідчить про те, що суб'єктний склад у таких справах не може визначатися механічно, а має залежати від мети звернення та можливих правових наслідків судового рішення.

Мета встановлення факту народження у цій категорії справ має не декларативний, а практичний характер. Заявники звертаються до суду для подальшої державної реєстрації народження дитини, отримання свідоцтва про народження українського зразка, підтвердження громадянства України та

забезпечення можливості реалізації інших прав дитини [2; 3]. Тому судові рішення не замінює актового запису чи свідоцтва про народження, а виступає юридичною підставою для проведення державної реєстрації органом ДРАЦС [3].

Окремого значення набуває обґрунтування причин неможливості одержання або відновлення документів, що посвідчують факт народження. За загальним правилом народження дитини реєструється в адміністративному порядку органами ДРАЦС [3]. Однак у випадку народження на тимчасово окупованій території або в зоні активних бойових дій заявник часто не має можливості отримати медичний документ встановленого українським законодавством зразка або звернутися до компетентного органу державної реєстрації. Саме ця неможливість і є підставою для переходу від адміністративного до судового способу підтвердження юридичного факту.

Найбільш складним у таких справах залишається доказування. Відповідно до ст. 318 ЦПК України у заяві має бути зазначено, який факт просить встановити заявник, з якою метою, з яких причин неможливо одержати чи відновити відповідні документи, а також якими доказами підтверджується цей факт [1]. Тому предмет доказування у справах цієї категорії охоплює не лише сам факт народження дитини, а й місце, час народження, дані про батьків, неможливість адміністративної реєстрації та зв'язок встановлення факту з подальшою реалізацією прав дитини [2].

Судова практика свідчить, що доказами у таких справах можуть бути медичні документи, свідоцтва про народження, видані на тимчасово окупованій території, документи, що підтверджують родинні зв'язки, довідки, фотографії, результати медичних досліджень, пояснення сторін, показання свідків, а в окремих випадках – висновки судово-генетичної експертизи [2]. Особливість цієї категорії справ полягає в тому, що суд не може обмежуватися формальною оцінкою одного документа, а має досліджувати сукупність доказів, враховуючи реальні умови, у яких відбулося народження дитини.

Окремої уваги потребує правова оцінка документів, виданих на тимчасово окупованій території. Такі документи не можуть визнаватися актами органів державної влади України та не породжують самостійних юридичних наслідків. Водночас їх повне ігнорування могло б призвести до порушення прав дитини.

Тому більш виваженим є підхід, за яким документи, видані на тимчасово окупованій території, оцінюються судом не як правостановлюючі акти, а як джерела доказової інформації у сукупності з іншими доказами [2]. Саме такий підхід дозволяє поєднати політику невизнання окупаційних органів із необхідністю захисту фундаментальних прав людини.

Зазначений механізм загалом є ефективним, оскільки дозволяє забезпечити державну реєстрацію народження навіть за умов окупації або бойових дій. Водночас він залишається надмірно судоцентричним. У багатьох випадках звернення до суду є необхідним через відсутність дієвого адміністративного порядку перевірки документів, отриманих в умовах окупації. Це збільшує навантаження на судову систему.

На нашу думку, подальший розвиток законодавства має бути спрямований на поєднання судового та адміністративного механізмів. Судовий порядок доцільно зберегти для складних випадків, коли відсутні належні докази, існують сумніви щодо обставин народження або необхідне проведення експертизи. Водночас у типових випадках, коли факт народження підтверджується сукупністю документів і відсутній спір, варто розглянути можливість запровадження спеціальної адміністративної процедури перевірки таких документів органами ДРАЦС.

Отже, справи про встановлення факту народження особи на тимчасово окупованій території України демонструють трансформацію національного процесуального законодавства під впливом воєнного стану. Їх значення полягає не лише у підтвердженні юридичного факту, а й у відновленні правового зв'язку між дитиною та Українською державою. Подальше вдосконалення законодавства у цій сфері має забезпечити баланс між достовірністю доказування, невизнанням окупаційних органів та оперативним захистом прав дитини.

Використана література

1. Цивільний процесуальний кодекс України : Закон України від 18 березня 2004 р. № 1618-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1618-15>
2. Огляд судової практики розгляду цивільних справ про встановлення фактів, що мають юридичне значення, під час дії воєнного стану (коментований) / упоряд.: управління аналітичної та правової роботи

Касаційного цивільного суду; відп. за вип.: О. В. Білоконь, О. М. Ситнік. Київ, 2025. 134 с.

3. Про державну реєстрацію актів цивільного стану : Закон України від 01 липня 2010 р. № 2398-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2398-17>

Живиця Олег Олександрович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, кафедра національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності, Херсонський державний університет

ПРИНЦИПИ *GOOD GOVERNANCE* ЯК ОСНОВА МОДЕРНІЗАЦІЇ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ СПОРТИВНОЇ СФЕРИ

Трансформація публічного управління в сучасних демократичних державах нерозривно пов'язана із впровадженням концепції належного врядування *good governance*, яка базується на засадах верховенства права та демократії, визначає стандарти взаємодії держави, бізнесу та громадян, спрямовані на захист прав людини. Концепція сформувалася в міжнародному дискурсі наприкінці ХХ ст. в документах Світового банку, Програми розвитку ООН та Ради Європи. У межах Ради Європи принципи доброго врядування були деталізовані в низці документів, зокрема в Стратегії інновацій та доброго врядування на місцевому рівні (2008), де визначено дванадцять принципів: демократична участь, права людини, верховенство права, публічна етика, підзвітність, відкритість та прозорість, ефективне, результативне та належне управління, лідерство, здібності та потенціал, чуйність, раціональне фінансове та економічне управління, сталий розвиток та довгострокова орієнтація, відкритість до змін та інновацій [1].

У науці адміністративного права *good governance* розглядається як нормативна модель організації публічної влади, що забезпечує ефективне, підзвітне та правомірне здійснення управлінської діяльності в інтересах суспільства, оскільки концепція не тільки доповнює класичні принципи законності та доцільності, а й розширює їх через вимоги партисипативності,

прозорості та орієнтації на результат. Як зауважує Є. Б. Геллер, концепт «належного врядування» акумулює в собі ознаки ефективної демократичної організації влади, здатної якісно задовольняти динамічні суспільні потреби через систему стійких державних інститутів. Ключовими передумовами його реалізації на думку автора є консолідація суспільної довіри, забезпечення прозорості й підзвітності управління, дотримання правових та етичних норм, а також розвиток партнерських, солідарних відносин між державою та громадянами [2].

Спортивна сфера є унікальним об'єктом адміністративно-правового регулювання, оскільки поєднує три виміри: 1) публічно-правовий вимір (державна підтримка спорту (фінансування, ліцензування, акредитація), діяльність органів виконавчої влади у сфері фізичної культури і спорту, забезпечення антидопінгового законодавства, спортивна освіта та медицина); 2) приватно-правовий вимір (автономія спортивних федерацій та клубів, договірні відносини між спортсменами і організаціями, трудові відносини у спорті); 3) транснаціональний вимір (зобов'язання перед міжнародними спортивними організаціями та міжнародними федераціями, участь у міжнародних змаганнях, визнання іноземних спортивних рішень).

Така триєдина структура правовідносин зумовлює особливу складність впровадження принципів *good governance* у спортивній сфері, оскільки кожен із вимірів висуває власні, нерідко конкуруючі вимоги до системи управління. З огляду на обмежений обсяг тез розглянемо один із вимірів адміністративно-правового регулювання спортивної сфери – публічно-правовий. Зокрема, публічно-правовий вимір ґрунтується передусім на принципах підзвітності та прозорості, адже держава, виступаючи головним розпорядником публічних ресурсів у спорті, зобов'язана забезпечити відкритість механізмів фінансування, ліцензування та акредитації спортивних організацій. Належне врядування реалізується через адміністративно-процедурне законодавство, антикорупційні механізми та парламентський контроль. Наприклад, попри збільшення у 2024 р. обсягу державного фінансування сфери спорту до 7,5 млрд грн та забезпечення відкритості інформації щодо розподілу бюджетних коштів на порталі відкритих даних data.gov.ua відповідно до принципу прозорості, відсутність належних механізмів незалежного аудиту й контролю свідчить про збереження розриву

між формальною відкритістю та реальною підзвітністю у використанні публічних ресурсів. Проведений аналіз інформації щодо виявлених корупційних практик у системі «Інваспорт», зокрема в діяльності Рівненського та Полтавського регіональних центрів, свідчить про наявність системних корупційних ризиків, що реалізуються переважно через два взаємопов'язані механізми. Перший механізм пов'язаний із неправомірним отриманням коштів від спортсменів-паралімпійців та дефлімпійців шляхом примушування їх до передачі частини преміальних виплат, стипендій та інших грошових винагород під виглядом благодійних внесків, штрафів або інших неформальних платежів. Другий механізм полягає у використанні бюджетних коштів через потенційно конфліктні схеми державних закупівель та оренди спортивної інфраструктури, за яких договори укладалися з суб'єктами господарювання, афілійованими з керівниками або тренерським складом спортивних організацій. Такі практики можуть свідчити про зловживання службовим становищем, конфлікт інтересів та недостатню ефективність механізмів фінансового контролю і підзвітності у сфері фізичної культури та спорту, що, своєю чергою, актуалізує необхідність посилення інституційних гарантій доброчесності та впровадження дієвих інструментів незалежного аудиту використання бюджетних коштів [3].

Загалом, серед теоретико-правових проблем імплементації *good governance* у спорті можна виділити такі:

1. Проблема автономії спортивного руху. Одним із ключових викликів імплементації принципів *good governance* у сфері спорту є необхідність узгодження принципу автономії спортивних організацій із вимогами державного контролю, прозорості та підзвітності. Традиційно спортивні федерації та інші суб'єкти спортивного руху розглядаються як автономні інституції, наділені правом самостійно визначати правила організації та проведення спортивної діяльності, водночас зростання обсягів державного фінансування спорту та підвищення суспільних вимог до доброчесності управління зумовлюють потребу у запровадженні ефективних механізмів контролю за їх діяльністю. У цьому контексті найбільш збалансованою видається модель кооперативного врядування, за якої держава встановлює базові стандарти прозорості, підзвітності та доброчесності, не втручаючись при цьому у спортивно-технічні аспекти діяльності спортивних організацій.

2. Проблема множинності регуляторних центрів та юрисдикцій. Специфіка сучасного міжнародного спортивного правопорядку полягає у багаторівневому характері управління, за якого регуляторні рішення одночасно ухвалюються на рівні національних федерацій, континентальних спортивних об'єднань, міжнародних федерацій та інших наднаціональних інституцій. Така множинність суб'єктів нормотворення та правозастосування ускладнює забезпечення єдності підходів до реалізації принципів належного врядування. У зв'язку з цим важливого значення набуває участь держав у міжнародному спортивному співробітництві та виробленні спільних стандартів управління спортом, зокрема в межах Розширеної часткової угоди Ради Європи у сфері спорту (EPAS), діяльність якої спрямована на гармонізацію підходів до забезпечення доброчесності, прозорості та підзвітності у спортивній сфері.

3. Проблема забезпечення балансу між ефективністю управління та правовими гарантіями. Впровадження принципів *good governance* потребує належного поєднання оперативності управлінських процесів із дотриманням правових процедур та гарантій захисту прав учасників спортивних правовідносин. Надмірна бюрократизація та формалізація процедур прийняття рішень можуть негативно впливати на ефективність функціонування спортивних організацій, особливо в умовах необхідності оперативного реагування на виклики змагального процесу. Водночас недостатність процедурних гарантій створює передумови для зловживань, конфліктів інтересів та порушення прав спортсменів. За таких умов визначення оптимального співвідношення між ефективністю управління та забезпеченням належного рівня правового захисту є одним із пріоритетних завдань сучасної правотворчої діяльності. Практика Спортивного арбітражного суду свідчить про поступове формування міжнародних стандартів, спрямованих на досягнення такого балансу шляхом поєднання автономії спортивного руху із загальновизнаними принципами верховенства права та справедливого судового розгляду.

Отже, впровадження принципів *good governance* у сферу фізичної культури і спорту є необхідною умовою модернізації адміністративно-правового регулювання та підвищення ефективності публічного управління у цій сфері. Реалізація принципів прозорості, підзвітності, доброчесності та

участі сприяє зміцненню довіри до спортивних інституцій, раціональному використанню публічних ресурсів і належному захисту прав учасників спортивних правовідносин. Водночас складна багаторівнева структура спортивного врядування, автономія спортивних організацій та необхідність забезпечення балансу між ефективністю управління і правовими гарантіями зумовлюють потребу у подальшому вдосконаленні національного законодавства та гармонізації його з міжнародними стандартами належного врядування у спорті.

Використана література

1. 12 Principles of Good Democratic Governance. Council of Europe : official website. URL: <https://www.coe.int/en/web/congress/12-principles-of-good-governance> (дата звернення: 14.04.2026)
2. Геллер Є. Б. Адміністративно-правове забезпечення реалізації політики у сфері спортивного розвитку особистості : дисертація ... канд. юрид. наук: 12.00.07 / ДВНЗ «Ужгородський національний університет». Ужгород, 2025. 240 с. URL: <https://uzhnu.edu.ua/en/infocentre/get/88568> (дата звернення: 18.04.2026)
3. Правдін І. Корупція в українському спорті. *Останній Bastion* : суспільно-політичний портал. 2023. URL: https://bastion.tv/korupciya-v-ukrayinskomu-sporti_n54648 (дата звернення: 22.04.2026)

Мазурак Ігор Дмитрович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, кафедра національного, міжнародного права та правоохоронної діяльності, Херсонський державний університет

КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВІ ПРОБЛЕМИ ПРОТИДІЇ ФІНАНСОВИМ ПІРАМІДАМ В УКРАЇНІ

У процесі дослідження правової природи злочинів проти власності встановлено, що сучасна правоохоронна система України дедалі частіше стикається з трансформованими, латентними та інтелектуалізованими формами посягань на майнові права та законні інтереси громадян. В умовах розвитку

фінансового сектору особливої актуальності набуває проблема організації та функціонування фінансових пірамід, які залишаються однією з найбільш суспільно небезпечних форм злочинності. Попри накопичений негативний досвід, значні матеріальні збитки, завдані населенню в попередні періоди, та посилення державного контролю, зазначене явище продовжує існувати, адаптуючись до сучасних економічних умов і набуваючи ознак легальної інвестиційної чи підприємницької діяльності. У зв'язку з цим особливого значення набуває вдосконалення механізмів кримінально-правової протидії фінансовим пірамідам, оскільки ефективність боротьби з цим явищем залежить не лише від рівня фінансової обізнаності населення, а й від належного нормативно-правового регулювання та усунення проблем, що виникають у правозастосовній практиці.

У вітчизняному кримінальному праві діяльність фінансових пірамід традиційно кваліфікується за статтею 190 Кримінального кодексу України (далі – КК України) як шахрайство («заволодіння чужим майном або придбання права на майно шляхом обману чи зловживання довірою» [1]). Водночас аналіз положень статті 190 КК України свідчить про наявність низки практичних труднощів, що виникають у процесі кримінально-правової оцінки діяльності фінансових пірамід. Насамперед це пов'язано з необхідністю доведення суб'єктивної сторони злочину, зокрема прямого умислу на заволодіння коштами потерпілих саме на момент їх одержання. Ускладнення доказування зумовлене тим, що організатори фінансових пірамід, як правило, використовують різноманітні цивільно-правові конструкції для оформлення відносин із вкладниками, зокрема договори позики, інвестування, надання консультаційних послуг та інші правочини. Такий підхід дає змогу тривалий час створювати видимість законної підприємницької чи інвестиційної діяльності, що суттєво ускладнює відмежування кримінально караного шахрайства від правомірних господарських відносин та негативно впливає на ефективність правозастосовної практики. Ілюстративним прикладом є кримінальне провадження щодо компанії «Еліта-Центр», яка у 2004–2006 рр. залучила понад 4 тис. громадян під виглядом участі в інвестиційному будівельному проєкті. Вкладники сплачували кошти за майбутні квартири на підставі цивільно-правових договорів, тоді як реального будівництва не велося, а нові надходження спрямовувалися на

виплати попереднім учасникам. Суд кваліфікував діяння організаторів за ст. 190 КК України, однак слідство тривало кілька років, що свідчить про складнощі доказування умислу у подібних справах [2, с. 74].

Важливим у цьому контексті видається розуміння самого механізму функціонування фінансових пірамід. Як зауважують В. Прокопенко, М. Дубина та К. Коваленко, фінансова піраміда виникає тоді, коли поточна прибутковість інвестиційного проєкту є нижчою за ставку залучення інвестицій, через що виплати попереднім інвесторам здійснюються виключно за рахунок надходжень від нових учасників [3, с. 227]. Правоохоронні органи стикаються з тим, що на початкових етапах організатори дійсно виплачують обіцяні дивіденди, що створює ілюзію успішного бізнесу і блокує можливість оперативного реагування поліції, оскільки формально потерпілих ще немає.

Злочинна технологія створення фінансових пірамід відрізняється високим ступенем організованості. Як зауважує С.М. Князєв, фінансові піраміди створюються і контролюються організованими злочинними угрупованнями або злочинними організаціями, діяльність яких характеризується тривалістю, чітким розподілом ролей, ієрархічністю та наявністю міжрегіональних зв'язків [4, с. 207]. Зловмисники свідомо використовують інструменти фінансового ринку (страхування, кредитування, банківські операції) як засоби прикриття злочинної діяльності. Більше того, для залучення нових жертв організатори масово застосовують агресивну рекламу та специфічні прийоми психологічного впливу, щоб спонукати особу до прийняття емоційного, неусвідомленого рішення про передачу коштів. Серед технологій побудови пірамід Ю. Ярмоленко виокремлює кілька модифікацій, кожна з яких має власну кримінально-правову специфіку:

1. Класична схема типу «Понці», коли організатор обіцяє фіксований надприбуток без будь-якого реального інвестування (показовим вітчизняним прикладом є діяльність «МММ-Україна»).

2. Мережева піраміда (MLM-схема з акцентом не на продукт, а на рекрутування), де кожен новий учасник сплачує внесок, частина якого перераховується вгору по ієрархії.

3. «Аргентинська схема» (придбання товарів у групах), яка подається під виглядом кас взаємодопомоги чи кооперативів – клієнтам пропонують сплатити

невеликий перший внесок і щомісячно вносити платежі, чекаючи своєї черги на отримання товару [5, с. 178-179].

На думку Е.П. Соловйова, подібні конструкції є повноструктурною злочинною технологією заволодіння чужим майном, де цивільно-правова форма слугує лише інструментом приховування злочинного умислу [6, с. 11].

Дослідження практичних аспектів розслідування діяльності фінансових пірамід свідчить про її комплексний кримінально-протиправний характер, оскільки поряд із шахрайством, передбаченим ст. 190 КК України, така діяльність нерідко супроводжується вчиненням інших кримінальних правопорушень, зокрема підробленням документів (ст. 358 КК України), службовим підробленням (ст. 366 КК України), створенням фіктивних суб'єктів господарювання та подальшою легалізацією (відмиванням) майна, одержаного злочинним шляхом (ст. 209 КК України), що узгоджується з позицією С.С. Чернявського про те, що фінансове шахрайство являє собою структурований комплекс взаємопов'язаних дій щодо підготовки, вчинення та приховування кримінального правопорушення, який характеризується високим рівнем динамічності та здатністю швидко адаптуватися до змін законодавства [2, с. 74]. Характерним прикладом такої багатоепізодної злочинної схеми є діяльність групи компаній «Оберіг» (Харків, 2008–2010 рр.), організатори якої залучали кошти під виглядом депозитних програм з обіцяними річними ставками у 60-80 %. Залучені кошти частково використовувались для виплат першим вкладникам, тоді як основна маса виводилася через низку підставних фірм. У ході розслідування органи досудового слідства встановили ознаки і шахрайства (ст. 190), і легалізації злочинних доходів (ст. 209), і підроблення документів (ст. 358) [2, с. 89].

У своїх дослідженнях С.М. Князев окремо наголошує на проблемі латентності таких злочинів, адже значна частина потерпілих уникає звернення до правоохоронних органів через недовіру до системи або через сором визнати, що стали жертвою шахраїв, що суттєво спотворює реальну картину поширеності явища [4, с. 209]. Це в свою чергу означає, що офіційна статистика кримінальних проваджень за ст. 190 КК України відображає лише незначну частину реального масштабу злочинності у цій сфері.

Отже, фінансові піраміди залишаються однією з найбільш складних і суспільно небезпечних форм майнових посягань, оскільки поєднують використання зовні легальних фінансових та цивільно-правових механізмів із шахрайським заволодінням коштами громадян. Особливості їх функціонування, пов'язані з виплатою доходів за рахунок залучення нових учасників, створюють видимість законної діяльності та істотно ускладнюють своєчасне виявлення злочинного умислу й кримінально-правову кваліфікацію відповідних діянь. Високий рівень організованості таких схем, застосування різноманітних способів маскуванню протиправної діяльності, поєднання шахрайства з іншими кримінальними правопорушеннями та значна латентність зумовлюють необхідність удосконалення механізмів кримінально-правової протидії, спрямованих на підвищення ефективності виявлення, розслідування та припинення діяльності фінансових пірамід.

Використана література

1. Кримінальний кодекс України від 05.04.2001 р. № 2341-III. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14?find=1&text=%D1%88%D0%B0%D1%85%D1%80%D0%B0%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE#w1_1 (дата звернення: 19.03.2026).
2. Чернявський С. С. Фінансове шахрайство: методологічні засади розслідування: монографія. Київ : Хай-Тек Прес, 2010. 624 с.
3. Прокопенко В., Дубина М., Коваленко К. Особливості функціонування фінансових пірамід та їх вплив на розвиток ринку фінансових послуг України. *Економіка, фінанси, грошовий обіг і кредит*. 2015. № 5. С. 226–232.
4. Князев С. М. Фінансова піраміда як спосіб шахрайства на ринку фінансових послуг. *Право та управління*. 2011. № 1. С. 204–211.
5. Ярмоленко Ю. Сучасні технології побудови фінансових пірамід. *Право і суспільство*. 2014. № 1. С. 176–182.
6. Соловйов Е. П. Теоретичні та практичні питання кримінальної відповідальності за фіктивні дії в підприємництві : автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.08. Харків, 2005. 19 с.

ПРАВОВІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Пелагеша Олександр Григорович – кандидат юридичних наук, доцент, старший викладач кафедри правового забезпечення та правоохоронної діяльності, Київський інститут Національної гвардії України

Лаврук Антон Володимирович – здобувач вищої освіти, Київський інститут Національної гвардії України

ІНТЕГРАЦІЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ГВАРДІЇ УКРАЇНИ ДО СИСТЕМИ ПРАВООХОРОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Повномасштабна війна суттєво вплинула на систему безпеки України та зумовила трансформацію підходів до діяльності правоохоронних органів. За сучасних умов особливого значення набувають інтеграція України до європейського безпекового простору та поглиблення співпраці з правоохоронними структурами Європейського Союзу (ЄС). Для України цей процес має не лише політичне, а й практичне значення, оскільки безпосередньо пов'язаний із підвищенням рівня внутрішньої безпеки, ефективністю протидії транснаціональним загрозам і модернізацією системи державного управління у сфері безпеки.

Серед складових сектору безпеки України важливе місце займає Національна гвардія України (НГУ), яка відповідно до Закону України «Про Національну гвардію України» є військовим формуванням з правоохоронними функціями у системі Міністерства внутрішніх справ України [1]. НГУ виконує завдання щодо охорони громадського порядку, забезпечення державної безпеки, охорони критично важливих об'єктів, участі у заходах територіальної оборони, боротьби з диверсійними групами та протидії терористичним загрозам. Багатофункціональний характер діяльності НГУ створює передумови для її інтеграції до системи міжнародного правоохоронного співробітництва.

Правову основу інтеграції України до європейського безпекового простору формують Конституція України, Закон України «Про національну безпеку України» [2], Угода про асоціацію між Україною та ЄС, а також стратегічні документи держави у сфері безпеки та оборони [3]. Законодавство України визначає євроінтеграційний курс держави одним із ключових напрямів розвитку сектору безпеки та передбачає адаптацію національних механізмів до стандартів ЄС та Організації Північноатлантичного договору (НАТО).

Система правоохоронного співробітництва ЄС ґрунтується на концепції простору свободи, безпеки та правосуддя, закріпленій у Договорі про функціонування ЄС [4]. Її основною метою є забезпечення високого рівня безпеки держав-членів шляхом координації діяльності правоохоронних органів, гармонізації законодавства та створення спільних механізмів реагування на сучасні загрози [5]. У межах цієї системи функціонують спеціалізовані структури ЄС, зокрема Європол, Фронтекс, Євроюст і Європейський коледж поліції.

У системі європейської безпеки важливе місце займає Європол, який забезпечує координацію боротьби з організованою злочинністю, тероризмом, кіберзлочинністю та незаконним обігом зброї. Співпраця України з Європолом значно активізувалася після початку повномасштабної війни, оскільки виникла необхідність посилення контролю за незаконним переміщенням зброї, виявлення диверсійних мереж та протидії міжнародній злочинності. Для НГУ така співпраця має важливе значення у сфері обміну оперативною інформацією, координації дій із правоохоронними органами держав ЄС та підвищення ефективності реагування на сучасні загрози.

Одним із напрямів є інтеграції є також взаємодія України з агентством Фронтекс, діяльність якого спрямована на охорону зовнішніх кордонів ЄС та координацію прикордонного менеджменту. В умовах війни український кордон фактично став одним із ключових елементів безпеки східного флангу Європи. Спільна діяльність із Фронтекс сприяє вдосконаленню механізмів контролю кордонів, протидії нелегальній міграції, контрабанді та іншим транскордонним загрозам. Участь НГУ у забезпеченні прикордонної безпеки дозволяє адаптувати

діяльність українських підрозділів до стандартів ЄС та підвищувати рівень оперативної взаємодії з міжнародними партнерами.

Важливе значення має співпраця України з Євроюстом, який забезпечує координацію кримінальних розслідувань між державами ЄС. Після 2022 року роль цієї структури значно посилилася у зв'язку з міжнародним документуванням воєнних злочинів, вчинених на території України. Спільні слідчі групи, міжнародний обмін доказовою інформацією та координація діяльності правоохоронних органів – усе це підвищує ефективність розслідування злочинів, пов'язаних із воєнною агресією.

У контексті інтеграції НГУ до європейського безпекового простору ключову роль відіграє підготовка особового складу відповідно до стандартів ЄС та НАТО. Важливе значення у цьому процесі мають міжнародні навчальні програми, спільні тренування та місії. Участь українських підрозділів у таких заходах сприяє підвищенню професійного рівня військовослужбовців, удосконаленню управління підрозділами та забезпечує ефективнішу взаємодію з європейськими структурами безпеки.

Водночас процес інтеграції України до системи правоохоронного співробітництва ЄС супроводжується низкою проблем та викликів. Одним із головних викликів є гармонізація національного законодавства із правом ЄС та адаптації внутрішніх процедур до європейських стандартів. Значним викликом є також дія воєнного стану, що створює додаткове навантаження на сектор безпеки та ускладнює проведення окремих реформ.

Окремої уваги потребує вдосконалення системи демократичного цивільного контролю у секторі безпеки, а також розвиток антикорупційних механізмів і оновлення кадрової політики. Не менш важливим є впровадження сучасних підходів до управління безпековими структурами. Водночас ЄС приділяє значну увагу дотриманню принципу верховенства права, забезпеченню прозорості діяльності силових органів і захисту прав людини, що впливає на подальше просування України на шляху до європейської інтеграції.

Попри складні умови воєнного часу, НГУ вже сьогодні демонструє здатність оперативно адаптуватися до нових викликів та ефективно виконувати покладені на неї завдання. Досвід, набутий під час протидії збройній агресії, посилює роль українських силових структур як надійного партнера держав ЄС у сфері безпеки, кризового реагування та підтримання правопорядку.

Інтеграція НГУ до системи правоохоронного співробітництва ЄС відіграє важливу роль у розвитку сектору безпеки держави. Розширення взаємодії з європейськими структурами сприяє впровадженню міжнародних стандартів, удосконаленню підготовки особового складу та підвищенню ефективності правоохоронної діяльності, що загалом позитивно впливає на зміцнення національної безпеки України.

Використана література

1. Про Національну гвардію України: Закон України від 13 березня 2014 р. № 876-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/876-18/conv#n132> (дата звернення: 18.05.2026).
2. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19> (дата звернення: 18.05.2026).
3. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 р. №392/2020. *Верховна Рада України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#n12> (дата звернення: 18.05.2026).
4. Consolidated version of the Treaty on the Functioning of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX:02016E/TXT-20240901> (дата звернення: 18.05.2026).
5. European Commission. Area of Freedom, Security and Justice. URL: <https://eur-lex.europa.eu/EN/legal-content/glossary/area-of-freedom-security-and-justice.html> (дата звернення: 18.05.2026).

Богдан Богдана Володимирівна – кандидатка юридичних наук, доцентка, професорка кафедри публічного та міжнародного права, докторантка, уповноважена з антикорупційної діяльності, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СФЕРИ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

Навколо терміну «публічне управління» тривалий час точаться наукові дискусії щодо його значення. А. О. Кузнецов зазначає, що зміст поняття «публічне управління» стосується таких галузей знань як філологія, філософія, соціологія, право, економіка і політологія, державне управління, а термінологічна невизначеність цього поняття зводиться до технічного перекладу і калькування поняття «Public Administration» [1]. К. О. Колесникова вважає, що поняття «administration» у контексті «Public Administration» доцільно перекладати як «адміністрування», оскільки воно є складовою управління і втілює процедуру втілення рішень, які запроваджені в системі управління [2, с. 3]. О. В. Кузьменко визначає публічне адміністрування через діяльність публічної адміністрації щодо задоволення загальних публічних інтересів соціуму [3, с. 23].

Б. Б. Мельниченко, досліджуючи публічне управління як форму реалізації публічної влади, визнає, що поняття «управління» за змістом досить близьке з поняттям «влада», оскільки його виникнення та розвиток обумовлені потребою упорядкування соціальних відносин та умов існування суспільного життя [4, с. 33]. О. Ю. Оболенський до основоположних засад публічного управління відносить такі, як: спрямованість на забезпечення загального блага, суспільних цінностей, цілей, інтересів, потреб; є засобом консолідації громади та суспільства навколо бачення майбутнього громади та суспільства; надає сутності управлінській діяльності; основою оцінювання результативності та ефективності є результати діяльності публічної сфери [5, с. 7-8].

Енциклопедією Сучасної України публічне управління визначається як *«вплив органів публічної влади на суспільну й приватну життєдіяльність людей з метою її збереження, впорядкування або перетворення»*, призначенням якого є прогнозування, вирішення суспільних проблем, ефективне служіння громадянам, вироблення і реалізація стратегії суспільного розвитку [6].

У Енциклопедії державного управління виокремлюються два терміни – *«публічне врядування»* і *«публічне адміністрування»*, які визначаються як *«два різновиди управлінської діяльності інституцій публічної влади, завдяки якій держава і громадянське суспільство забезпечують самокерованість (самоврядність) усієї суспільної системи та її розвиток у певному, визначеному напрямку»* [6, с. 489]. При цьому вживаючи термін *«врядування»*, у фокусі перебувають виконавча гілка влади і адміністративний апарат, що разом з органами місцевого самоврядування становлять *«публічну адміністрацію»* [7, с. 490].

Говорячи про публічне управління сфери критичної інфраструктури, доцільно зазначити ст. 7 Закону України *«Про критичну інфраструктуру»* [8], якою визначено *рівні управління національною системою захисту критичної інфраструктури*:

- 1) загальнодержавний рівень;
- 2) регіональний та галузеві рівні;
- 3) місцевий рівень;
- 4) об'єктовий рівень.

Кожен з цих рівнів передбачає управління національною системою захисту критичної інфраструктури низкою суб'єктів відповідно до розподілу їх повноважень у сфері захисту критичної інфраструктури.

На першому рівні до таких суб'єктів віднесено Кабінет Міністрів України, уповноважений орган у сфері захисту критичної інфраструктури України, органи державної влади, інші центральні органи виконавчої влади та державні органи, Національний банк України. На другому рівні – центральні та місцеві органи виконавчої влади, що відповідальні за забезпечення формування і

реалізацію державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури в окремому секторі критичної інфраструктури та відповідальні за функціонування окремих державних систем захисту та реагування. На третьому рівні – місцеві органи виконавчої влади (військово-цивільні адміністрації – в разі створення), органи місцевого самоврядування. На четвертому рівні – операторів критичної інфраструктури.

Суб'єкти національної системи захисту критичної інфраструктури зафіксовані ст. 14 Закону України «Про критичну інфраструктуру», яка містить чітко визначений перелік органів державної влади та органів місцевого самоврядування, серед яких – Національний банк України як особливий центральний орган державного управління [9].

На підставі викладеного вище, пропонуємо сформулювати таке визначення **публічного управління сфери критичної інфраструктури** – це управлінська діяльність сукупності органів державної влади, органів місцевого самоврядування, Національного банку України, функціональних та секторальних органів у сфері захисту критичної інфраструктури, операторів критичної інфраструктури та інших уповноважених суб'єктів, яка спрямована на функціонування національної системи захисту критичної інфраструктури.

Використана література

1. Кузнецов А. О. Концептуальні підходи до формування понятійного апарату в сфері публічного управління. *Державне будівництво*. Харків. 2010. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2010_1_7 (дата звернення: 21.05.2026).
2. Колесникова К. О. Публічне адміністрування в Україні: огляд літературних джерел. *Теорія та практика державного управління*. Харків. 2013. Вип. 3 (42). С. 112–119. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2013_3_18 (дата звернення: 21.05.2026).
3. Кузьменко О. В. Правова детермінація поняття «публічне адміністрування». *Юридичний вісник*. 2009. № 3 (12). С. 20–24.

4. Мельниченко Б. Публічне управління як форма реалізації публічної влади. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Юридичні науки*. 2023. Вип. 4 (67). С. 32–38. DOI: <https://doi.org/10.32689/2522-4603.2023.4.5>

5. Оболенський О. Ю. Публічне управління: цивілізаційний тренд, наукова теорія і напрям освіти. *Публічне управління: шляхи розвитку* : матеріали наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 листопада 2014 року). Київ, 2014. Т. 1. С. 3–10.

6. Публічне управління / С. О. Кравченко // *Енциклопедія Сучасної України* / ред. кол. : І. М. Дзюба, А. І. Жуковський, М. Г. Железняк [та ін.] ; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2025. URL: <https://esu.com.ua/article-889991>. DOI: 10.5281/zenodo.19721866 (дата звернення: 21.05.2026).

7. *Енциклопедія державного управління* : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Національна академія державного управління при Президентові України. К. : НАДУ, 2011.

Т. 8 : Публічне врядування / наук.-ред. кол. : В. С. Загорський (голова), С. О. Телешун (співголова) [та ін.] ; Львівський регіональний інститут державного управління Національна академія державного управління при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. 630 с. URL: https://pumo.stu.cn.ua/wp-content/uploads/2023/02/encyklopediya-derzhavnogo-upravlinnya_tom-8.pdf (дата звернення: 21.05.2026).

8. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20#n95> (дата звернення: 21.05.2026).

9. Про Національний банк України : Закон України від 20.05.1999 № 679-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#n15> (дата звернення: 21.05.2026).

Компанієць Анастасія Вікторівна – здобувачка вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 081 Право, Харківський Національний науковий центр «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М.С. Бокаріуса»

ОСОБЛИВОСТІ ОГЛЯДУ ТА ВИЛУЧЕННЯ ЦИФРОВИХ ДЖЕРЕЛ ІНФОРМАЦІЇ ПІД ЧАС РОЗСЛІДУВАННЯ СЛУЖБОВИХ ЗЛОЧИНІВ ПОЛІЦЕЙСЬКИХ

Стрімка цифровізація сучасного суспільства, впровадження новітніх інформаційно-комунікаційних технологій в усі сфери державного управління не лише оптимізували роботу публічного сектору, а й трансформували структуру сучасної злочинності. Модифікація злочинного світу призвела до утворення специфічних віртуальних (цифрових) слідів, які дедалі частіше стають основою доказової бази у кримінальних провадженнях. Особливу складність у цьому контексті становить розслідування службових кримінальних правопорушень, учинених працівниками правоохоронних органів, зокрема поліцейськими. Специфіка цих правопорушень обумовлена високим рівнем професійної та тактичної обізнаності суб'єктів злочину у сфері методів розслідування, наявністю у них владних повноважень, а також протидією правосуддю, що нерідко підсилюється ефектом «корпоративної солідарності» колег фігуранта [5, с. 80-81].

У таких специфічних умовах ключовою слідчою (розшуковою) дією початкового етапу досудового розслідування виступає огляд місця події. Проте, якщо за традиційних підходів огляд орієнтований на матеріальні об'єкти, то у провадженнях щодо службових злочинів поліцейських вектор дослідження суттєво зміщується в бік виявлення, фіксації та вилучення цифрових джерел інформації. До таких джерел насамперед належать відеозаписи нагрудних знаків (боді-камер) працівників патрульної поліції, дані відеореєстраторів

службових автомобілів, інформаційні лог-файли відомчих баз даних та систем контролю доступу, а також службові мобільні пристрої та комп'ютерна техніка.

Погодимося з позиціями І.В. Гори та Є.С. Хижняк, що організація та тактика проведення огляду за наявності цифрових джерел інформації має суттєві відмінності від стандартних процесуальних процедур [3, с. 63; 5, с. 81]. Першою та фундаментальною тактичною вимогою є забезпечення чинника раптовості та негайного блокування доступу фігуранта та його оточення до відомчих електронних мереж. Працівники поліції, маючи легітимний доступ до інформаційних порталів, здатні оперативно знищити, модифікувати або сфальсифікувати цифрові сліди, використовуючи спеціалізоване програмне забезпечення або здійснюючи маніпуляції з метаданими файлів, що створює ризики формування помилкового «цифрового алібі». Оскільки електронні докази є вкрай «вразливими» та не мають стійкої матеріальної форми, будь-які некваліфіковані дії слідчого на місці події можуть призвести до їх безповоротної втрати.

З огляду на це, під час проведення підготовчого етапу огляду місця події слідчий зобов'язаний залучити спеціалістів у галузі цифрової криміналістики та кібербезпеки (фахівців ДБР або кіберполіції), які не мають інституційного чи службового зв'язку з підрозділом, де працює підозрюваний поліцейський. Роль спеціаліста на робочому етапі огляду є визначальною для збереження автентичності даних. Зокрема, міжнародні стандарти, такі як ISO/IEC 27037, вимагають неухильного дотримання принципу «ланцюга збереження доказів» (*chain of custody*), згідно з яким кожен крок поводження з віртуальним простором та носіями інформації має бути детально задокументований для унеможливлення тверджень сторони захисту про недопустимість доказів у суді [6, с. 459].

Безпосередня фіксація ходу огляду цифрових носіїв вимагає внесення до процесуального протоколу вичерпних технічних характеристик. У протоколі обов'язково зазначаються серійні номери та назви вилучених пристроїв, версії операційних систем, назви використовуваних програм-браузерів, індивідуальні

URL-адреси вебсторінок, а також точний хронологічний час і формат створення файлів. Важливим елементом технічного забезпечення автентичності вилучених цифрових даних є криптографічне хешування [2]. Спеціаліст безпосередньо під час огляду розраховує унікальне хеш-значення файлу (цифровий зліпок), що фіксується у протоколі. Будь-яка подальша зміна комп'ютерного коду чи спроба спотворення інформації автоматично змінить це значення, що є беззаперечною гарантією незмінності доказу.

Якщо огляд стосується інформації на серверах або жорстких дисках відомчих установ, повне вилучення яких може паралізувати роботу органу поліції, слідчому рекомендується здійснювати побайтове копіювання інформації за допомогою сертифікованого обладнання із ліцензійним програмним забезпеченням. Створення ідентичної цифрової копії (*зеркального образу*) дозволяє зберегти первинні метадані для комп'ютерно-технічної експертизи, а фізичний носій повернути установі. На заключному етапі огляду електронні документи копіюються на оптичні диски або роздруковуються, стаючи невід'ємними додатками до протоколу.

Окрему організаційну проблему становить високий ризик стороннього втручання та «забруднення» місця події в адміністративних будівлях поліції, де зазвичай присутня велика кількість зацікавлених осіб (керівництво, колеги, пресофіцери) [4, с. 47; 6, с. 459]. Для комплексного вирішення цієї проблеми та недопущення знищення цифрових слідів доцільно впроваджувати передовий європейський досвід, зокрема досвід поліції Данії, щодо ведення обов'язкових журналів (бланків) обліку всіх осіб, які відвідують місце злочину з моменту прибуття першого наряду патрульних. Такий журнал із фіксацією ПІБ, мети візиту та точного часу входу/виходу дисциплінує учасників та унеможливорює несанкціонований доступ до зафіксованої техніки.

Підсумовуючи, зазначимо, що успішне розслідування службових злочинів поліцейських залежить від досягнення раціонального техніко-правового симбіозу. Процесуальні норми збирання цифрових даних мають тісно корелювати з передовими криміналістичними методами (хешуванням,

цифровим підписом, побайтовим копіюванням). Лише суворе дотримання ланцюга збереження електронних доказів та залучення незалежних ІТ-спеціалістів здатне нейтралізувати професійну протидію розслідуванню та забезпечити безумовну допустимість і автентичність цифрової доказової бази в судовому засіданні.

Використана література

1. Атаманова Н. В., Луначенко І. В. До питання цифровізації публічного управління в Україні. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2024. Вип. 68. С. 4–8.
2. Бундз Р., Мартинишин Г., Грещук В. Проблеми автентичності та допустимості електронних доказів у кримінальних провадженнях, пов'язаних із корупцією. *Академічні візії*. 2025. Вип. 40. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18074683>.
3. Гора І. В., Колесник В. А., Попович І. І. Цифрова криміналістика в забезпеченні діяльності з протидії злочинності. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2024. Вип. 85. Ч. 4. С. 63–70.
4. Кузнєцов В. В. Організаційно-тактичні особливості огляду місця події в разі вчинення злочину, пов'язаного з подоланням електронних засобів і систем контролю доступу. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2019. № 4. Ч. 3. С. 46–50.
5. Хижняк Є. С. Особливості огляду електронних документів під час розслідування кримінальних правопорушень. *Держава та регіони. Серія: Право*. 2017. № 4 (58). С. 80–85.
6. Чепурна Т. В. Огляд місця події під час розслідування службових кримінальних правопорушень, учинених працівниками правоохоронних органів. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія Право*. 2025. Вип. 89. Ч. 3. С. 456–461.

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: ТРАДИЦІЇ, НОВАЦІЇ ТА ПІСЛЯВОЄННІ ПЕРСПЕКТИВИ

Кушнірюк Володимир Михайлович – кандидат психологічних наук, доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

НАЦІОНАЛЬНА КУЛЬТУРА БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: СУПЕРЕЧНОСТІ ТА ВИКЛИКИ

Повномасштабне вторгнення Російської Федерації проти України, що розпочалося 24 лютого 2022 року та супроводжувалося введенням воєнного стану відповідно до Указу Президента України № 64/2022, поставило суспільство перед безпрецедентними за своєю природою викликами [1]. Чотири роки збройного протистояння радикально переформатували не лише безпековий сектор держави, а й масову свідомість, цінності та поведінкові патерни мільйонів громадян. У цьому контексті особливої наукової та практичної ваги набуває питання формування національної культури безпеки – системи знань, установок, навичок і практик, які визначають здатність суспільства ефективно реагувати на загрози та зберігати стійкість в умовах тривалих криз.

У науковій літературі поняття «культура безпеки» (security culture) розглядається як сукупність спільних цінностей, норм, переконань та практик, що формують ставлення до безпекових питань у суспільстві [5]. Дослідники НАТО визначають національну стійкість (national resilience) як поєднання готовності громадян і військового потенціалу для протидії великим потрясінням або збройному нападу [6]. Це концептуальне поєднання цивільного та військового виміру є визначальним для сучасного

безпекознавства.

Якщо в мирний час безпека сприймалася переважно як послуга, що делегувалася державним інституціям (ЗСУ, правоохоронні органи, ДСНС), то в умовах воєнного стану вона стала спільною відповідальністю кожного громадянина. Повномасштабна військова агресія проти України радикально змінила парадигму сприйняття безпеки в українському суспільстві, і це засвідчило, що процес формування культури безпеки в Україні не є лінійним і позбавленим суперечностей та викликів. Серед ключових суперечностей виділяємо такі:

1. Процес формування національної культури безпеки, особливо в умовах тривалого воєнного стану та екзистенційної загрози, не є лінійним. З управлінської точки зору, це складна трансформація, яка супроводжується переходом від патерналістської моделі (де держава є єдиним провайдером безпеки) до екосистемної (де громадянин, громада та бізнес є активними співтворцями безпекового середовища), що вимагає подолання глибоких когнітивних та інституційних бар'єрів. В той ж час, формування жорсткої культури безпеки вимагає централізації, обмеження певних конституційних прав, посилення контролю та цензури (що є виправданим з точки зору виживання держави). Проте стратегічною метою України є розбудова вільного демократичного суспільства. Суперечність полягає в тому, як виховати дисципліноване, мілітаризоване суспільство, не скотившись до авторитаризму та зберігши громадянські свободи.

2. Є дисонанс між централізацією управління та децентралізацією відповідальності. Державний апарат прагне до уніфікації та централізації безпекових процесів. Водночас сучасна війна довела критичну важливість децентралізованої стійкості – коли територіальні громади здатні автономно забезпечувати життєдіяльність (енергетику, укриття, логістику). Виникає управлінський дисонанс: держава делегує громадам відповідальність за цивільний захист, але часто не забезпечує їх відповідним ресурсом та повноваженнями для гнучкого прийняття рішень на місцях [2].

3. Ефективна культура безпеки вимагає постійної пильності та готовності до загрози (наприклад, регулярні тренінги, спуск в укриття). Однак людська психіка не здатна перебувати в стані перманентної мобілізації. Виникає суперечність між необхідністю підтримувати “бойову готовність” цивільного населення та природною потребою людей у нормалізації життя, відпочинку як механізмів психологічного захисту.

Також присутні і виклики – конкретні перешкоди, що уповільнюють інституціоналізацію культури безпеки і потребують цілеспрямованих управлінських рішень. Виділимо основні:

1. Розрив між «суспільним фронтом» і бюрократичним апаратом. Дослідники констатують: у значної частини чиновників так і не сформувалося стійке розуміння особистої відповідальності за виживання країни та своєї функціональної ролі в системі державного управління навіть у воєнний час [4]. Корупція у сфері оборонних закупівель руйнує саму ідею суспільного договору безпеки.

2. Фрагментованість системи національної стійкості. Незважаючи на прийняту Стратегію національної безпеки (2020), заходи щодо забезпечення стійкості залишаються несистематизованими, взаємодія акторів – обмеженою, інституційний механізм – незавершеним, про що свідчать дослідження Національного інституту стратегічних досліджень в 2026 році [3]. Відсутність єдиного координаційного центру стійкості уповільнює системну роботу.

3. Інформаційна перевантаженість і «втома від стійкості». Тривала мобілізація суспільства несе ризик емоційного виснаження і зниження залученості. Це явище, задокументоване у дослідженнях воєнних конфліктів, потребує превентивних заходів на рівні комунікаційної та соціальної політики. Одним із найбільших психологічних викликів є феномен габітуації (звикання). Внаслідок тривалого стресу суспільство демонструє зниження чутливості до небезпеки (масове ігнорування сигналів повітряної тривоги, нехтування правилами поведінки під час обстрілів). Формування культури безпеки стикається з когнітивним спотворенням, коли відсутність негативного наслідку

в минулому помилково екстраполюється на майбутнє.

4. Інформаційна вразливість та криза довіри. Культура безпеки неможлива без довіри до інституцій. Сучасний інформаційний простір перенасичений ворожими ІІСО, фейками та маніпуляціями, метою яких є поляризація суспільства та підлив довіри до рішень влади. Викликом є формування масової медіаграмотності та критичного мислення як невід'ємних складових когнітивної безпеки особистості.

Сьогодні формування культури безпеки стикається з глибоким парадоксом: суспільство має навчитися жити в умовах постійного ризику, не стаючи при цьому суспільством перманентної травми. Культура безпеки не є продуктом виключно державних інституцій – вона формується на перетині формальних інститутів (законодавство, освіта, силові структури) та неформальних соціальних практик (добровольчий рух, інформаційна гігієна, взаємодопомога в громадах). Подолання зазначених суперечностей неможливе виключно через директивні методи управління і вимагає від держави діяти не лише як контролер, але і як фасилітатор, створюючи умови, за яких безпекова поведінка стає соціальною нормою, підкріпленою на рівні громад через якісну освіту, психологічний супровід та адекватне ресурсне забезпечення інфраструктури цивільного захисту.

Використана література

1. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 01.05.2026).

2. Чуб І. В. Концептуалізація категорії «національна стійкість» у публічному управлінні. 2025. *Публічне урядування*. Вип. 3(44). С. 43–53. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3\(44\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2025-3(44)-6) (дата звернення: 01.05.2026).

3. Building National Resilience System in Ukraine: Interim Results. *National Institute for Strategic Studies (NISS)*. 2026. URL: <https://niss.gov.ua/en/news/statti/building-national-resilience-system-ukraine-interim-results> (дата звернення: 01.05.2026).

4. Effective Governance and the Doctrine of “Total Defence” as Factors of State Stability in Wartime. *Democratic Governance Journal*. 2024. URL: <https://d-governance.com.ua/en/article/download/effective-governance-and-the-doctrine-of-total-defence-as-factors-of-state-stability-in-wartime> (дата звернення: 01.05.2026).

5. Kurylo B. Ukrainian Civil Society Has Redefined Security in Wartime. *LSE EUROPP Blog*. September 2025. URL: <https://blogs.lse.ac.uk/europpblog/2025/09/18/ukrainian-civil-society-has-redefined-security-in-wartime> (дата звернення: 01.05.2026).

6. NATO Baseline Requirements for National Resilience. *NATO*. 2016. URL: <https://www.nato.int/en/what-we-do/deterrence-and-defence/resilience-civil-preparedness-and-article-3> (дата звернення: 01.05.2026).

Yakymchuk Alina Yuriivna – Dr hab., Professor, Department of Public Administration, Law and Humanities, Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi, Ukraine, University of Information Technology and Management in Rzeszow, Poland

NEW MANAGERIAL PRACTICES IN PUBLIC ADMINISTRATION UNDER MULTICRISIS THREATS: INTERNATIONAL EXPERIENCE

Introduction. The contemporary global environment is increasingly shaped by overlapping crises – armed conflicts, economic volatility, pandemics, and climate change. This phenomenon, often described as a polycrisis, creates unprecedented challenges for public administration systems [1; 2]. Governments must respond rapidly, allocate scarce resources efficiently, and maintain public trust.

In such conditions, the formation of a new managerial paradigm becomes essential – one that prioritizes flexibility, resilience, and citizen-centered governance [3]. This article examines the transformation of public administration in the context of multicrisis threats, including war, economic instability, and social disruptions. It

argues that traditional bureaucratic governance models are insufficient under such conditions and highlights the emergence of adaptive, resilient, and innovation-driven management approaches. The study provides examples of countries that have successfully navigated wartime crises and presents a comparative analysis of public expenditure and governance strategies.

Modern public administration is evolving through the integration of several approaches [4; 5; 6]:

- adaptive governance – the ability to respond to uncertainty;
- digital governance – leveraging technology and data;
- resilient governance – maintaining functionality during crises;
- collaborative governance – engaging multiple stakeholders.

This transformation implies a shift: from hierarchy → to networks; from control → to coordination; from stability → to adaptability. War represents one of the most extreme forms of crisis, forcing governments to: centralize decision-making while maintaining flexibility; reallocate budgets toward defense and recovery; ensure continuity of public services; strengthen national resilience. Importantly, wartime governance often accelerates innovation and institutional reform.

Countries that have experienced wars and major crises often become unexpected examples of rapid transformation and innovation. Israel, after multiple military conflicts, managed to build a highly responsive public administration system. One of its key strengths is the close connection between military and civilian sectors, which supports fast coordination in emergencies [4; 5; 6]. The country also developed advanced digital tools for crisis management and emergency response. The main lesson from Israel is clear: when pressure is high, systems often become more innovative and capable of making fast, effective decisions.

South Korea is another powerful example. After the devastation of the Korean War, the country followed a long-term development strategy led by the state. It invested heavily in education, science, and technology, while also building strong and efficient public institutions. Today, it is one of the world's leading advanced economies [6 7; 8]. The key message from South Korea's experience is that a clear

long-term vision, combined with strong governance, can completely transform a country after war.

Rwanda, after the tragic genocide in 1994, focused on rebuilding trust and stability. The government restructured public administration, introduced strict anti-corruption measures, and adopted digital governance solutions to increase transparency [2; 3; 4; 9]. Rwanda’s experience shows that restoring trust between the state and society is essential for successful recovery after a deep crisis.

Germany, after World War II, rebuilt itself by designing a strong federal governance system based on transparency and the rule of law. At the same time, it focused on economic recovery through the social market economy model, which combined free markets with social protection [8; 9]. The German case highlights how well-designed institutions are crucial for long-term stability and prosperity.

Ukraine, under ongoing war conditions, is also demonstrating remarkable resilience. The country has significantly accelerated digital transformation, expanding e-government services and improving public access to information. Despite constant challenges, public administration continues to function, and citizen engagement has increased [1; 9]. The key lesson from Ukraine’s experience is that digitalization plays a critical role in maintaining state resilience even in extreme and unstable conditions.

Table 1

Comparative Analysis of Public Expenditures and Governance Priorities

Country	Post-war priority	Public expenditure focus (% of budget approx.)	Key governance innovation
Israel	Security & innovation	20–30% defense	Integrated security governance
South Korea	Economic growth	15–20% education & industry	Developmental state model
Rwanda	Institutional rebuilding	10–15% governance reform	Anti-corruption systems
Germany	Economic recovery	20–25% social policy	Federal governance model
Ukraine	Resilience & defense	30–40% defense & recovery	Digital public services

Source: on the data of [2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 9].

The table provides a comparative overview of post-war priorities, public expenditure allocation, and governance innovations across selected countries. First, it shows that countries such as Israel and Ukraine allocate a significantly higher share of their budgets to defense, reflecting ongoing or persistent security challenges [1]. In contrast, South Korea prioritizes long-term economic growth by investing heavily in education and industrial development. The case of Germany illustrates a balanced approach, where substantial resources are directed toward social policy to ensure stability and welfare after conflict. Meanwhile, Rwanda emphasizes institutional rebuilding, allocating resources to governance reforms and anti-corruption measures. The table also highlights that despite different priorities, all countries focus on strengthening state capacity in response to crisis conditions. Another important observation is that governance innovations differ significantly, ranging from digital transformation to federal institutional design and integrated security systems. Overall, the comparison demonstrates that effective recovery strategies depend not only on financial allocation but also on the strategic direction and quality of governance reforms.

Based on international experience, new public management in crisis conditions includes: agility and adaptability (rapid decision-making, flexible policy design); data-driven governance (real-time analytics, evidence-based decisions); digital transformation (e-services; automation of processes); transformational leadership (vision-driven leadership, motivation and trust-building); citizen-centered approach (service orientation, public engagement). Modern public officials must develop strategic thinking under uncertainty, digital and analytical skills, crisis management capabilities, communication and trust-building skills, innovation-oriented mindset.

Conclusions. The experience of countries that have undergone wartime crises demonstrates that crises, while destructive, can serve as powerful catalysts for transformation. The formation of new managerial practices in public administration requires a shift toward flexibility, innovation, and resilience. Governments that successfully adapt are those that: embrace digital transformation, invest in human capital, build trust with citizens and adopt adaptive governance models. In the context

of ongoing global instability, such transformation is not optional – it is essential for survival and sustainable development.

References

1. Якимчук А. Ю., Валух А. М., Пахаренко О. В. Стратегія інформаційного забезпечення управління еколого-економічною безпекою України в умовах військово-політичної нестабільності : монографія. Рівне : НУВГП, 2020. 154 с.
2. USAID. Civil Society Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia. 2023.
3. World Bank. *World Development Indicators*. 2024. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators> (дата звернення: 06.05.2026).
4. Міністерство цифрової трансформації України. *Портал відкритих даних*. URL: <https://data.gov.ua> (дата звернення: 06.05.2026).
5. Freedom House. *Nations in Transit: Ukraine*. 2023. URL: https://freedomhouse.org/sites/default/files/2023-05/NIT_2023_Digital.pdf (дата звернення: 06.05.2026).
6. Salamon L. M., Sokolowski S. W. *Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector*. 2016.
7. Transparency International. *Corruption Perceptions Index*. 2023.
8. OECD. *Civic Space in the Eastern Partnership*. 2021.
9. United States Government. *Data.gov Portal*. URL : <https://www.data.gov> (дата звернення: 06.05.2026).

Kozii Olha Borysivna – PhD in Philology, Associate Professor, Associate Professor, Department of Public Administration, Law and Humanities, Kherson State Agrarian and Economic University

GENDER PRINCIPLES OF PUBLIC ADMINISTRATION IN CONTEMPORARY UKRAINE

Gender equality has become a fundamental principle of democratic governance and an essential component of effective public administration in contemporary Ukraine. In the context of European integration, post-Soviet transformation, and the ongoing consequences of war, Ukraine has made significant efforts to institutionalize gender-sensitive governance. The integration of gender principles into public administration reflects not only the commitment to human rights and equality but also the recognition that inclusive governance leads to more effective and sustainable policy outcomes. This article examines the key gender principles embedded in public administration in modern Ukraine, the legal and institutional framework supporting them, practical implementation tools, current challenges, and future prospects.

Gender equality in public administration refers to the equal participation of women and men in decision-making processes, equal access to public services, and the elimination of gender-based discrimination. One of the core strategies for achieving this goal is gender mainstreaming, which involves integrating a gender perspective into all stages of policy development, implementation, and evaluation. This approach ensures that policies consider the different needs, experiences, and impacts on women and men.

Gender equality is not merely a social value but also a governance tool that enhances efficiency, accountability, and inclusiveness. Modern public administration theories emphasize that diversity in leadership improves decision-making quality and strengthens institutional resilience. In Ukraine, gender equality is increasingly viewed as a driver of democratic development and public sector reform.

Ukraine has developed a comprehensive legal framework to ensure gender equality in public administration. The cornerstone of this framework is the Law of Ukraine “On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men,” which establishes the principles of non-discrimination and equal participation in all spheres of public life [1]. Additionally, Ukraine’s Constitution guarantees equality before the law and prohibits discrimination based on sex.

The implementation of gender policy in Ukraine involves multiple institutional actors. The Ministry of Social Policy serves as the central authority responsible for coordinating gender equality initiatives. Additionally, the Government Commissioner for Gender Policy plays a key role in ensuring policy coherence and monitoring implementation.

Gender mainstreaming is the central mechanism for integrating gender principles into public administration. It requires that all public policies be assessed for their impact on different gender groups and adjusted accordingly. This approach ensures that policies do not inadvertently reinforce inequalities but instead promote inclusiveness.

One of the most important tools in this context is gender-responsive budgeting. This method involves analyzing public expenditures to ensure that resources are allocated equitably and address the specific needs of women and men. Research shows that gender budgeting enhances transparency and efficiency in public finance management.

The full-scale war in Ukraine has significantly influenced gender relations and public administration. On the one hand, the conflict has exacerbated existing inequalities, increasing the risk of gender-based violence and limiting access to essential services [1]. On the other hand, it has also created new opportunities for women’s participation in public life and decision-making.

Women have taken on expanded roles in the economy, civil society, and public administration, contributing to national resilience and recovery efforts. International organizations emphasize that inclusive governance, which fully utilizes the potential of both women and men, is essential for effective post-war reconstruction.

The war has also highlighted the importance of gender-sensitive policies in areas such as social protection, healthcare, and security. Addressing the differentiated needs of various population groups is crucial for ensuring equitable recovery and sustainable development.

Despite significant progress, several challenges hinder the full realization of gender principles in Ukrainian public administration. One of the main issues is the persistence of gender stereotypes and cultural norms that limit women's participation in leadership roles. These stereotypes often influence hiring and promotion decisions, reinforcing existing inequalities.

Another challenge is the gap between formal policies and their practical implementation. While Ukraine has a strong legal framework, the effectiveness of gender policies depends on institutional capacity, political will, and adequate funding. In some cases, gender initiatives are implemented superficially without achieving meaningful structural change.

Ukraine's path toward European integration has significantly influenced the development of gender policy in public administration. The adoption of EU standards requires the implementation of gender equality principles in governance, public services, and policymaking.

The future of gender equality in Ukrainian public administration depends on several key factors. First, it is essential to strengthen institutional capacity and ensure the effective implementation of existing policies. This includes improving monitoring mechanisms, increasing funding for gender initiatives, and enhancing the accountability of public institutions.

Gender principles in public administration are essential for building an inclusive, democratic, and effective governance system in contemporary Ukraine. Despite significant progress in developing legal frameworks and institutional mechanisms, challenges remain in ensuring the full implementation of gender equality policies. The ongoing war has both complicated and reinforced the importance of gender-sensitive governance.

Ukraine's commitment to European integration and international cooperation provides a strong foundation for further advancement in this field. By strengthening institutional capacity, addressing cultural barriers, and promoting inclusive policies, Ukraine can continue to develop a public administration system that reflects the principles of equality, justice, and human rights.

References

1. Economic Security Bureau of Ukraine. *Gender Equality Policy*. URL: <https://esbu.gov.ua/en> (дата звернення: 09.05.2026).
2. National Agency of Ukraine on Civil Service. *Cooperation with UN Women*. 2025. URL: <https://nads.gov.ua> (дата звернення: 09.05.2026).
3. UNDP Ukraine. *Gender Equality Strategy 2025–2029*. 2025. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 09.05.2026).
4. Honcharenko I., Shyshpanova N. Gender Equality Policy in Public Sector HRM. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2024. № 2(21). С. 123–134. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.21.123-134>
5. Ministry of Social Policy of Ukraine *Gender Policy Overview*. URL: <https://www.msp.gov.ua> (дата звернення: 09.05.2026).
6. Simontseva L. Gender Mainstreaming in Public Administration. *Public Administration and Law Review*. 2025.
7. Levchenko K. Legal Framework of Gender Policy in Ukraine. *Вісник Національної академії правових наук України*. 2025. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2025.4.03>

Левченко Анна Олександрівна – кандидатка економічних наук, професорка, професорка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

На сучасному етапі розвитку української держави система публічного управління перебуває під впливом докорінних суспільних трансформацій, що охоплюють не лише політичну, а також економічну, безпекову та технологічну сфери. Виклики, породжені повномасштабною агресією, разом із курсом на євроінтеграцію та стрімкою цифровізацією, диктують принципово нові стандарти роботи владних інституцій. У такому контексті оновлення управлінських підходів перетворюється з суто адміністративного завдання на стратегічну передумову національної безпеки та суспільної стабільності.

Сучасна трансформація державного сектору передбачає не просто корекцію окремих регламентів, а фундаментальний перегляд філософії взаємодії між органами влади та суспільством. Пріоритетом стає перехід від жорсткої ієрархії до клієнтоорієнтованої моделі, що базується на принципах прозорості та реального задоволення потреб громадян. Наукова спільнота констатує: класична бюрократія вичерпує свій потенціал. Їй на зміну приходять динамічні мережеві структури (governance), де ефективність досягається через впровадження інноваційних IT-рішень, активний діалог із громадськістю та синергію різних секторів економіки [4].

Сучасний підхід до розбудови державності в Україні передбачає трансформацію традиційної централізованої системи управління у модель Public Governance, у межах якої держава функціонує як сервісно орієнтований інститут, спрямований на задоволення потреб громадян і забезпечення ефективної взаємодії між владою, суспільством та бізнесом.

Для візуалізації цих змін доцільно розглянути комперативну характеристику традиційної та модернізованої систем (табл. 1).

Комперативна характеристика моделей публічного управління

Параметр порівняння	Традиційна модель (бюрократична)	Модернізована модель (Public Governance)
Ключова мета	Дотримання процедур та регламентів	Надання якісних сервісів громадянам
Тип взаємодії	Вертикальна ієрархія (наказ – виконання)	Горизонтальна мережа (партнерство)
Роль цифровізації	Автоматизація паперових процесів	Створення цифрових екосистем (Mobile Gov)
Прийняття рішень	Централізоване, закрите	Децентралізоване, на основі даних (Data-driven)
Оцінка ефективності	Відсутність порушень інструкцій	Рівень задоволеності клієнта (громадянина)

Джерело: складено автором на основі[5]

Одним із найбільш помітних напрямів модернізації державного управління в Україні стала цифровізація публічного сектору. Останні роки характеризуються активним впровадженням електронного урядування, розвитком цифрових сервісів та автоматизацією адміністративних процедур. Створення та розвиток платформи «Дія», електронного документообігу, цифрових реєстрів та онлайн-послуг свідчать про поступове формування нової моделі державного сервісу, орієнтованої на швидкість, доступність та прозорість. Водночас цифрова трансформація не може обмежуватися виключно технічним оновленням інфраструктури. Результативність цифрової трансформації значною мірою залежить від професійної готовності державних службовців до роботи в цифровому середовищі, здатності управлінських структур адаптуватися до нових форм комунікації та рівня цифрової культури суспільства загалом.

Визначальним етапом у модернізації вітчизняного державного сектору стала децентралізація, яка докорінно переглянула принципи взаємодії між центром та регіонами [5]. Завдяки перерозподілу фінансових важелів та розширенню управлінських прерогатив, територіальні громади отримали реальну автономію у розв'язанні нагальних питань життєдіяльності. Проте разом із новими можливостями муніципалітети зіткнулися з низкою викликів:

гострою потребою у висококваліфікованих кадрах, необхідністю опанування методів стратегічного прогнозування та інтеграції новітніх ІТ-рішень у щоденну практику.

Потужним каталізатором системних змін у публічному врядуванні виступає європейський вектор розвитку України. Прагнення відповідати критеріям ЄС спонукає державу до впровадження моделі Good Governance, що передбачає безкомпромісну прозорість владних рішень, посилення боротьби з корупцією та безумовне дотримання принципу верховенства права. Гармонізація українського законодавства з європейськими стандартами вимагає якісно нової архітектури управління, де ключовими орієнтирами є дієвість інституцій, тісна співпраця з громадськістю та розбудова цифрових інструментів прямої демократії [1].

У цьому контексті кардинальної трансформації зазнає й образ сучасного управлінця. Суспільство висуває запит на фахівців нового формату, які виходять за межі суто технічного виконання регламентів. Сучасній державній службі потрібні лідери, здатні ефективно діяти в умовах турбулентності та приймати стратегічно виважені рішення під тиском кризових обставин [2]. Отже, пріоритетними напрямками розвитку кадрового потенціалу стають безперервна професійна освіта, розвиток лідерських якостей, цифрова грамотність та навички крос-секторальної комунікації [3].

Незважаючи на прогресивний вектор перетворень, модернізація державного сектору стикається із суттєвими бар'єрами та викликами. Головними деструктивними факторами на шляху трансформації публічного управління залишаються обмеженість бюджетних асигнувань, цифровий розрив між окремими територіями, дефіцит кваліфікованих кадрів у владних інституціях, а також нерівномірна технологічна грамотність суспільства. В умовах гібридної агресії особливого статусу набувають питання кіберзахисту та збереження конфіденційності даних, адже цифрова безпека сьогодні є фундаментальним елементом загальнонаціональної стійкості.

Майбутня архітектура публічного врядування в Україні має ґрунтуватися на адаптивності, інноваційності та людиноцентричності. Пріоритетними векторами подальшого руху є масштабування електронного урядування, синхронізація державних реєстрів, просування політики відкритих даних та впровадження алгоритмів штучного інтелекту в аналітичну роботу органів влади. Важливою передумовою успіху є дотримання балансу між стрімким технологічним прогресом та захистом демократичних свобод і прав громадян.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що трансформація системи публічного управління – це багатогранний процес, який інтегрує інституційні, кадрові та цифрові зміни. Його ефективність визначається здатністю держави гармонійно поєднати передові ІТ-інструменти з професіоналізмом управлінців та цінностями демократії. Побудова такої моделі врядування є базовою умовою сталого розвитку країни, зміцнення суспільної довіри до державних інститутів та остаточного закріплення України у європейському політико-правовому просторі.

Використана література

1. Криворучко І. Ключові тенденції цифровізації публічного управління в контексті європейської інтеграції України. *Theory and Practice of Public Administration*. 2024. № 2 (79). DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-06>
2. Левченко А. О., Левченко О. М. Зміцнення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в Україні: виклики та перспективи. *Модернізація національної системи публічного управління та права в контексті європейської інтеграції України*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон–Кропивницький, 30 травня 2025 р.). Херсон ; Кропивницький, 2025. С. 461–465. URL: <http://repository.ksau.kherson.ua>
3. Левченко А. О., Чорний Є. О. Побудова системи безперервного професійного навчання публічних службовців в Україні. *Модернізація національної системи публічного управління та права в контексті європейської інтеграції України*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон–Кропивницький, 30 травня 2025 р.). Херсон ; Кропивницький, 2025. С. 466–470.

URL: <http://repository.ksau.kherson.ua>

4. Саприкін В. Оцифровування, цифровізація та цифрова трансформація публічного управління в Україні. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління*. 2024. Т. 19, № 1. С. 116–121. DOI: <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2024/19-19/22>.

5. Ciancarini P., Giancarlo R., Grimaudo G. Digital Transformation in the Public Administrations: A Guided Tour for Computer Scientists. *arXiv*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2305.05551>

Левченко Анна Олександрівна – кандидатка економічних наук, професорка, професорка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Левченко Анастасія Олександрівна – здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, спеціальність D3 Менеджмент, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ЦИФРОВА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ: MOBILE GOVERNMENT ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ

Сучасний етап розвитку України супроводжується безпрецедентними викликами, пов'язаними з повномасштабною війною, необхідністю забезпечення безперервності державного управління та підтримання стійкості суспільства в умовах постійних безпекових загроз. За таких умов особливого значення набуває цифрова трансформація публічного управління, яка забезпечує здатність держави оперативно реагувати на кризові ситуації, підтримувати комунікацію з населенням та гарантувати доступ громадян до адміністративних послуг. Одним із найбільш ефективних інструментів цифрової стійкості держави виступає Mobile Government (m-Government), що передбачає

використання мобільних цифрових технологій для забезпечення взаємодії між державою та громадянами.

Концепція цифрової резильєнтності в сучасній науковій літературі трактується як здатність державних інституцій, інформаційних систем та суспільства загалом адаптуватися до кризових умов, швидко відновлювати функціонування після дестабілізаційних впливів та забезпечувати безперервність управлінських процесів [1]. В умовах війни цифрова резильєнтність стає не лише елементом технологічної модернізації, а й складовою національної безпеки. Саме цифрові платформи забезпечують оперативне інформування населення, координацію дій органів влади, надання соціальної допомоги, функціонування електронної демократії та підтримання економічної активності.

Mobile Government є логічним етапом розвитку електронного урядування, який орієнтований на використання мобільних пристроїв для отримання державних послуг та комунікації з органами влади. На відміну від традиційного e-Government, мобільне урядування характеризується більшою доступністю, швидкістю та гнучкістю взаємодії [2]. В умовах війни саме мобільні сервіси дозволяють забезпечити доступ населення до державних послуг навіть у регіонах із частково зруйнованою інфраструктурою або обмеженим доступом до стаціонарних каналів зв'язку.

Україна сьогодні демонструє один із найбільш динамічних прикладів розвитку мобільного урядування у світі. Важливу роль у цьому процесі відіграє цифрова платформа «Дія», яка стала не лише сервісом електронних документів, а й багатофункціональним інструментом кризового реагування. Під час воєнного стану через мобільний застосунок громадяни отримали можливість оформлювати статус внутрішньо переміщених осіб, подавати заявки на фінансову допомогу, отримувати інформацію про повітряні тривоги, повідомляти про пошкодження майна та користуватися електронними документами навіть за відсутності фізичних носіїв.

Суттєвою перевагою Mobile Government є здатність забезпечувати швидке поширення офіційної інформації серед населення. В умовах інформаційної війни та кіберзагроз мобільні державні сервіси виступають інструментом протидії дезінформації та підтримання довіри до державних інституцій. Оперативне інформування громадян про небезпеки, евакуаційні заходи чи зміни у роботі критичної інфраструктури дозволяє мінімізувати ризики для населення та підвищити ефективність кризового менеджменту [3].

Водночас цифрова резильєнтність держави неможлива без забезпечення належного рівня кібербезпеки. Зростання ролі мобільних технологій у системі публічного управління супроводжується підвищенням ризиків кібератак, витоку персональних даних та інформаційних диверсій. За даними міжнародних досліджень, саме державний сектор у період кризових ситуацій стає однією з головних цілей кіберагресії [4]. У зв'язку з цим важливими напрямками розвитку Mobile Government є впровадження сучасних механізмів цифрової ідентифікації, багаторівневого захисту інформації, резервного зберігання даних та підвищення цифрової грамотності населення.

Особливого значення в умовах війни набуває питання доступності мобільних цифрових сервісів для всіх категорій населення. Незважаючи на значні успіхи цифровізації, в Україні все ще існує проблема цифрової нерівності, пов'язана з різним рівнем доступу до інтернету, мобільних пристроїв та цифрових навичок [5]. Це особливо актуально для людей похилого віку, мешканців сільських територій та осіб із соціально вразливих груп. Тому розвиток Mobile Government має супроводжуватися реалізацією програм цифрової інклюзії та підвищення цифрової компетентності громадян.

Не менш важливим аспектом є трансформація ролі державних службовців у процесі цифрового врядування. Сучасний публічний службовець повинен володіти навичками роботи з цифровими платформами, аналітичними системами та мобільними сервісами, а також бути здатним оперативно реагувати на кризові виклики [4]. Це потребує оновлення системи професійної

підготовки кадрів у сфері публічного управління та впровадження безперервного цифрового навчання.

У перспективі Mobile Government в Україні може стати основою побудови адаптивної системи антикризового управління, яка функціонуватиме за принципами гнучкості, швидкості та людиноцентризму. Впровадження технологій штучного інтелекту, аналітики великих даних та автоматизованих систем прийняття рішень дозволить підвищити ефективність реагування на кризові ситуації та забезпечити більш якісне управління ресурсами.

Таким чином, цифрова резильєнтність сьогодні виступає одним із ключових чинників забезпечення стійкості держави в умовах війни. Mobile Government перетворюється на важливий інструмент антикризового управління, що забезпечує безперервність надання публічних послуг, підтримує комунікацію між владою та суспільством, сприяє оперативному реагуванню на загрози та підвищує рівень довіри громадян до державних інституцій. Подальший розвиток мобільного урядування в Україні має ґрунтуватися на принципах безпеки, доступності, інноваційності та цифрової інклюзії, що стане важливою передумовою післявоєнного відновлення та європейської інтеграції держави.

Використана література

1. Деякі питання цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січня 2019 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Дубов Д. В. Цифрова трансформація публічного управління в Україні в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. С. 32–38.
3. Савіцька О. В., Левченко А. О. Мотивація та залучення персоналу публічної служби в умовах суспільних криз // Актуальні проблеми економіки та

менеджменту в умовах викликів : матеріали наук.-практ. конф. молодих вчених та студентів, м. Кропивницький, 11 листоп. 2025 р. / М-во освіти і науки України, Центральноукраїнський державний університет імені Володимира Винниченка. Кропивницький : ЦДУ, 2025. С. 19–23. URL: <https://dspace.ksaeu.kherson.ua/handle/123456789/11490> (дата звернення: 10.05.2026).

4. Левченко А. О., Чорний Є. О. Побудова системи безперервного професійного навчання публічних службовців в Україні. *Модернізація національної системи публічного управління та права в контексті європейської інтеграції України*: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон–Кропивницький, 30 травня 2025 р.). Херсон ; Кропивницький, 2025. С. 466–470. URL: <http://repository.ksau.kherson.ua> (дата звернення: 10.05.2026).

5. OECD. Digital Government Index: 2023 Results and Key Findings. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 10.05.2026).

6. United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2024. URL: <https://desa.un.org> (дата звернення: 09.05.2026).

7. West D. M. Digital Government: Technology and Public Sector Performance. Princeton : Princeton University Press, 2022. 312 p.

Кирилов Юрій Євгенович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Самокоз Сергій Миколайович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 051 Економіка, Херсонський державний аграрно-економічний університет

УПРАВЛІННЯ ОПОРОМ ЗМІНАМ У СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ: СПІЛЬНІ СТРАТЕГІЇ АГРОБІЗНЕСУ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

Сучасний стан сільських територій України характеризується динамічними трансформаціями, спричиненими децентралізацією, цифровим переходом та необхідністю повоєнного відновлення. Поточний етап розвитку українських громад визначається необхідністю адаптації до стандартів ЄС та викликів воєнного стану, що робить цифровізацію та модернізацію управління безальтернативними шляхами розвитку [2]. Проте будь-яка інновація, від впровадження точного землеробства агрохолдингами до цифровізації послуг у територіальних громадах (ТГ), неминує стикається з явищем опору змінам. У сільській місцевості цей опір має специфічну природу, зумовлену консерватизмом соціального середовища, демографічними викликами та браком довіри до інституцій. Подолання цього бар'єру потребує не розрізнених зусиль, а синергії стратегій приватного капіталу (агробізнесу) та суб'єктів публічного управління.

Опір змінам у сільських ТГ часто виникає не через неприязнь до прогресу, а через страх втрати економічної стабільності або руйнування звичних соціальних зв'язків. Виокремлюють когнітивні, афективні та поведінкові компоненти опору. В аграрному секторі це часто проявляється у формі «цифрового скептицизму» або небажання переходити на нові моделі земельних відносин. Публічне управління, своєю чергою, стикається з інертністю при

впровадженні інструментів е-демократії. Науковці наголошують, що успіх цифровізації на 80% залежить від культурної трансформації і лише на 20% від технічного забезпечення. В умовах сільських територій опір часто спричинений «цифровим розривом» та відсутністю навичок роботи з новими системами [3]. Крім того, плінність кадрів в органах влади через безпекові виклики призводить до втрати інституційної пам'яті, що лише підсилює страх перед змінами [4].

Ефективне управління змінами має базуватися на моделі міжсекторального партнерства. Пропонується інтегрована стратегія, що включає три ключові блоки:

1. *Комунікаційна прозорість та спільна візія.* Агроформування, як головні роботодавці, та органи місцевого самоврядування (ОМС) мають формувати єдине інформаційне поле. Використання Mobile Government (наприклад, локальних чат-ботів громади) дозволяє оперативно пояснювати логіку реформ, мінімізуючи простір для дезінформації.

2. *Інвестиції в цифрові компетенції.* Опір часто є наслідком браку компетенцій. Побудова систем професійного розвитку для службовців та працівників агросектору є критичною. Лише через підвищення цифрової вправності можна трансформувати опір у продуктивну участь [4]. Спільні освітні хаби на базі агропідприємств та сільських бібліотек/шкіл можуть стати центрами навчання як для персоналу компаній, так і для пересічних мешканців громади. Це знижує «технологічний страх» перед інноваціями.

3. *Соціальна інклюзія та ветеранський компонент.* Одним із найскладніших викликів 2025–2026 років є реінтеграція ветеранів. Спільні проекти агробізнесу та ТГ щодо створення агростартапів для колишніх військовослужбовців є потужним стимулом для позитивних змін, які сприймаються громадою з високим рівнем схвалення.

Управління змінами стає успішним, коли до процесу залучається наука (освітні заклади), бізнес та влада. В агропромисловому контексті це означає впровадження інновацій (наприклад, Green Deal стандартів), які підтримуються

регуляторними актами громади та науковим супроводом місцевих університетів. Це створює середовище, де зміна сприймається як спільна вигода, а не зовнішня загроза.

Ефективна взаємодія між агропромисловими формуваннями та суб'єктами публічного врядування на рівні територіальних громад (ТГ) формує унікальну платформу для створення резильєнтної екосистеми регіонального поступу. У цій архітектурі агробізнес виступає не лише як ключовий донор бюджету, а як активний транслятор інноваційних управлінських рішень, тоді як органи місцевого самоврядування забезпечують легітимізацію та інституційну стабільність цих процесів. Спільна стратегія управління змінами в такому контексті дозволяє конвертувати приватний технологічний капітал у публічне благо, створюючи умови для самовідтворення локальної економіки.

Управління опором змінам у сільських територіях вимагає переходу від маніпулятивних технік до стратегії залучення. Спільні стратегії агробізнесу та ОМС мають фокусуватися на подоланні «цифрового розриву» та розбудові інституційної довіри. Лише за умови, коли мешканець громади бачить прямий зв'язок між технологічним оновленням агропідприємства та підвищенням якості публічних послуг у ТГ, опір трансформується у продуктивну співпрацю.

Використана література

1. Деякі питання цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січ. 2019 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.05.2026).

2. Криворучко І. Ключові тенденції цифровізації публічного управління в контексті європейської інтеграції України. *Theory and Practice of Public Administration*. 2024. № 2 (79). DOI: <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-06> (дата звернення: 09.05.2026).

3. Левченко А. О., Левченко О. М. Зміцнення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в Україні: виклики та перспективи. *Модернізація національної системи публічного управління та права в*

контексті європейської інтеграції України: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон–Кропивницький, 30 травня 2025 р.). Херсон; Кропивницький, 2025. С. 461–465. URL: <http://repository.ksau.kherson.ua> (дата звернення: 08.05.2026).

4. Левченко А. О., Чорний Є. О. Побудова системи безперервного професійного навчання публічних службовців в Україні. *Модернізація національної системи публічного управління та права в контексті європейської інтеграції України: матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон–Кропивницький, 30 травня 2025 р.). Херсон ; Кропивницький, 2025. С. 466–470. URL: <http://repository.ksau.kherson.ua> (дата звернення: 09.05.2026).*

5. Ciancarini P., Giancarlo R., Grimaudo G. Digital Transformation in the Public Administrations: A Guided Tour for Computer Scientists. *arXiv*. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2305.05551> (дата звернення: 08.05.2026).

Левченко Анна Олександрівна – кандидатка економічних наук, професорка, професорка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Кошман Олексій Андрійович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 051 Економіка, Херсонський державний аграрно-економічний університет

КООПЕРАЦІЯ В ІТ-СЕКТОРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ МУНІЦИПАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ: ВІД АУТСОРСИНГУ ДО СПІЛЬНОГО СТВОРЕННЯ ПУБЛІЧНОЇ ЦІННОСТІ

Сучасний етап розвитку місцевого самоврядування характеризується посиленням ролі цифрових технологій у забезпеченні стійкості муніципальних систем управління. В умовах воєнних загроз, економічної нестабільності та зростання суспільних очікувань органи місцевої влади змушені шукати нові

моделі взаємодії з приватним сектором, здатні забезпечити оперативність управлінських рішень, безперервність надання публічних послуг та адаптивність територіальних громад до кризових викликів. У цьому контексті особливого значення набуває кооперація між муніципалітетами та ІТ-сектором, яка поступово трансформується із традиційного аутсорсингу технічних функцій у модель спільного створення публічної цінності.

Традиційно взаємодія органів місцевого самоврядування з ІТ-компаніями будувалася переважно на принципах сервісного обслуговування, коли приватний сектор виступав виконавцем окремих технічних завдань: підтримки інформаційних систем, розробки програмного забезпечення або адміністрування електронних ресурсів. Однак сучасні тенденції цифрового врядування свідчать про поступовий перехід до партнерських моделей співпраці, де ІТ-сектор стає повноцінним учасником формування управлінських рішень та інноваційної муніципальної політики. Дослідники зазначають, що концепція co-creation у публічному управлінні передбачає залучення різних суб'єктів до спільного вироблення суспільно значущих рішень та створення нової публічної цінності [5].

В умовах цифрової трансформації саме ІТ-сектор забезпечує муніципалітетам необхідні інструменти для підвищення організаційної гнучкості, розвитку електронної демократії та формування цифрової резильєнтності. Поняття муніципальної стійкості сьогодні охоплює не лише здатність територіальних громад протидіяти кризам, але й можливість швидко адаптуватися до змін, підтримувати безперервність функціонування критичної інфраструктури та забезпечувати доступ громадян до публічних послуг у надзвичайних умовах. Особливої актуальності це набуває для України в умовах повномасштабної війни, коли цифрові рішення стали одним із ключових інструментів забезпечення функціонування держави та місцевого самоврядування.

Практика українських громад демонструє, що кооперація з ІТ-бізнесом дозволяє значно прискорити процеси цифровізації адміністративних послуг,

впровадження систем електронного документообігу, створення цифрових платформ взаємодії з населенням та автоматизації кризового реагування. Водночас сучасні дослідження цифрового врядування наголошують, що ефективність такої співпраці визначається не лише технічними ресурсами, а насамперед здатністю до міжсекторальної взаємодії та спільного управління цифровими змінами.

Суттєвою рисою нової моделі кооперації є зміна характеру взаємовідносин між владою та ІТ-компаніями. Якщо раніше місцева влада переважно виступала замовником цифрових послуг, то нині відбувається перехід до партнерської взаємодії, де ІТ-фахівці залучаються до стратегічного планування розвитку громад, аналізу потреб населення та розробки інноваційних управлінських рішень. Саме така модель співпраці відповідає сучасній концепції Public Governance, яка передбачає мережеву взаємодію держави, бізнесу та громадянського суспільства у процесі створення суспільної цінності (рис. 1).



Рис. 1. Кооперація у створенні публічної цінності

Джерело: побудовано автором на основі [1,2,3]

Особливе значення кооперація з ІТ-сектором має для забезпечення кризового менеджменту на муніципальному рівні. У період війни цифрові

сервіси стали інструментом координації гуманітарної допомоги, управління евакуаційними процесами, інформування населення про безпекові загрози та підтримки функціонування критичної інфраструктури. Саме цифрові платформи дозволили багатьом громадам забезпечити безперервність адміністративних послуг навіть в умовах руйнування фізичної інфраструктури. Водночас ІТ-компанії отримали можливість не лише реалізовувати комерційні проекти, а й безпосередньо долучатися до вирішення суспільно важливих завдань.

Науковці підкреслюють, що цифрові платформи дедалі більше виступають середовищем для спільного створення публічної цінності, оскільки забезпечують інтеграцію технологій, управлінських процесів та громадянської участі [1]. У таких умовах цифрова інфраструктура перестає бути лише технічним ресурсом і стає елементом стратегічного розвитку територіальних громад.

Разом із позитивними тенденціями розвиток кооперації між муніципалітетами та ІТ-сектором супроводжується низкою викликів. Однією з основних проблем залишається нерівномірність цифрового розвитку громад. Значна частина територіальних громад не має достатнього кадрового потенціалу, фінансових ресурсів або належного рівня цифрової інфраструктури для впровадження інноваційних технологій. Крім того, важливими залишаються питання кібербезпеки, захисту персональних даних та забезпечення цифрового суверенітету громад в умовах зростання кіберзагроз.

Не менш важливим аспектом є кадровий фактор. Сучасне муніципальне управління потребує нової генерації публічних менеджерів, здатних працювати в умовах цифрової економіки, організовувати міжсекторальну взаємодію та використовувати сучасні цифрові інструменти управління [4]. Водночас ІТ-фахівці, які залучаються до співпраці з органами місцевого самоврядування, повинні розуміти специфіку публічного сектору, особливості адміністративних процедур та принципи публічної відповідальності.

Перспективним напрямом розвитку є формування муніципальних цифрових екосистем, у межах яких місцева влада, ІТ-бізнес, громадські

організації та освітні установи спільно створюють інноваційне середовище розвитку територіальних громад [5]. У таких моделях кооперації цифрові технології використовуються для автоматизації адміністративних процесів, а також для розвитку електронної демократії, партисипативного бюджетування, цифрової інклюзії та формування відкритих даних.

Важливим є й те, що сучасні міжнародні дослідження підтверджують зростання ролі міжсекторального партнерства у забезпеченні цифрової трансформації муніципалітетів. Зокрема, досвід європейських країн демонструє, що саме співпраця між місцевою владою та цифровими компаніями забезпечує найбільш ефективну адаптацію громад до викликів цифрової епохи [3].

Таким чином, кооперація в ІТ-секторі сьогодні виступає не лише інструментом технологічної модернізації муніципального управління, а й важливим чинником забезпечення стійкості територіальних громад. Перехід від моделі аутсорсингу до спільного створення публічної цінності формує нову парадигму взаємодії між владою та бізнесом, у якій цифрові технології стають основою адаптивного, відкритого та людиноцентричного врядування. Для України розвиток такої моделі співпраці має стратегічне значення, оскільки сприяє не лише цифровій трансформації громад, але й зміцненню їхньої соціальної, економічної та безпекової стійкості.

Використана література

1. Meijer A., Boon W. Digital platforms for the co-creation of public value. *Policy & Politics*. 2021. Vol. 49. № 2. P. 231–248. DOI: 10.1332/030557321X16115951032181.
2. Ofoma C. Digitalization and Public Value Co-Creation in Public Sector Organizations: The Citizens as Co-Creators. *Institutiones Administrationis – Journal of Administrative Sciences*. 2024. Vol. 4. № 2. P. 92–103. DOI: 10.54201/iajas.98.
3. Weißmüller K. S., Ritz A., Yerramsetti S. Collaborating and co-creating the digital transformation: Empirical evidence on the crucial role of stakeholder demand from Swiss municipalities. *Public Policy and Administration*. 2023. DOI: 10.1177/09520767231170100.

4. Левченко А. О., Чорний Є. О. Побудова системи безперервного професійного навчання публічних службовців в Україні // Модернізація національної системи публічного управління та права в контексті європейської інтеграції України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (30 трав. 2025 р., м. Херсон-Кропивницький). Херсон – Кропивницький, 2025. URL: [Електронний репозитарій KSAEU](#)

5. Левченко А. О., Левченко О. М. Зміцнення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в Україні: виклики та перспективи // Модернізація національної системи публічного управління та права в контексті європейської інтеграції України : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (30 трав. 2025 р., м. Херсон-Кропивницький). Херсон – Кропивницький, 2025. URL: [Електронний репозитарій KSAEU](#)

Левченко Олександр Миколайович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка

Довгенко Яна Олесіївна – кандидатка економічних наук, доцентка кафедри менеджменту та підприємництва, Центральноукраїнський державний університет ім. Володимира Винниченка

АДАПТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ: СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ КОМАНДАМИ В УМОВАХ БЕЗПЕРЕРВНИХ КРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

Сучасна архітектура публічного управління в Україні функціонує в режимі «постійної екстремальності». Поєднання повномасштабної війни, енергетичної нестабільності та необхідності швидкої євроінтеграції вимагає від керівників органів влади відмови від традиційних жорстких ієрархій на користь адаптивного лідерства. Криза сьогодні перестала бути тимчасовим явищем,

ставши постійним середовищем діяльності, що потребує переосмислення стратегій командної взаємодії для забезпечення інституційної стійкості держави.

Концепція адаптивного лідерства передбачає здатність керівника мобілізувати персонал для вирішення складних проблем, які не мають стандартних алгоритмів розв'язання. На відміну від технічного менеджменту, адаптивне лідерство фокусується на зміні поведінкових моделей та організаційної культури [6]. В умовах публічного сектору це означає перехід від моделі «контролю та виконання» до моделі «спрямування та підтримки», де ключовим показником є не просто дотримання регламенту, а досягнення суспільно значущого результату попри зовнішній тиск.

На основі аналізу досвіду роботи українських державних інституцій та міжнародних стандартів лідерства (зокрема звітів OECD), можна виокремити три базові стратегії командного менеджменту (Рис. 1)



Рис. 1. Стратегії управління командами в умовах невизначеності

Джерело: побудовано автором на основі [6]

Так, до основних стратегій управління командами у публічному секторі належать наступні:

1. **Формування «психологічної безпеки» та резильєнтності.** У період кризи ефективність команди прямо залежить від емоційного стану її членів. Керівник має виступати гарантом стабільності, впроваджуючи механізми

підтримки ментального здоров'я та запобігання професійному вигоранню. Командна резильєнтність базується на довірі та можливості відкрито обговорювати помилки без страху санкцій [3].

2. Децентралізація прийняття рішень та Agile-підходи. Традиційна бюрократична вертикаль часто виявляється занадто повільною в умовах кризового реагування. Адаптивні лідерські стратегії передбачають делегування повноважень крос-функціональним командам, які здатні оперативно вирішувати локальні завдання. Це підвищує організаційну гнучкість та швидкість реагування на безпекові чи соціальні загрози.

3. Цифрова координація та гібридні моделі роботи. В умовах фізичних руйнувань інфраструктури чи міграції персоналу, збереження цілісності команди можливе лише через розвиток електронного урядування та хмарних сервісів координації. Цифрова трансформація публічного управління стає не просто технічним оновленням, а інструментом збереження інституційної пам'яті та зв'язності команди [1].

Адаптивне управління неможливе без зміни профілю компетентностей персоналу. Сучасний службовець повинен володіти навичками роботи в умовах цифрової економіки, бути здатним до швидкого перенавчання та володіти когнітивною гнучкістю [2; 3]. Лідерство в такому контексті полягає у створенні середовища, де кожен член команди відчуває свою суб'єктність у процесі модернізації держави.

У сучасному цифровому середовищі організаційна адаптивність дедалі частіше ґрунтується на використанні хмарних сервісів, мобільних застосунків, платформ дистанційної взаємодії та систем автоматизованого управління даними. Такі інструменти значно підвищують швидкість комунікації, забезпечують безперервність робочих процесів та створюють можливості для оперативного реагування на кризові ситуації. Водночас зростання рівня цифровізації супроводжується посиленням кіберризиків, що актуалізує питання формування належної кібергігієни команди як складової професійної культури сучасного управління.

Особливої ваги це набуває в умовах гібридних загроз та інформаційного протистояння, коли кібератаки можуть бути спрямовані не лише на технічну інфраструктуру організації, але й на її персонал через механізми соціальної інженерії, фішингу, маніпуляції інформацією або витоку конфіденційних даних. У таких умовах недостатньо лише впровадження сучасних засобів кіберзахисту. Важливим чинником безпеки стає рівень цифрової грамотності працівників, їхня здатність відповідально працювати з інформацією, дотримуватися правил захисту даних та своєчасно ідентифікувати потенційні загрози.

Кібергігієна сьогодні розглядається не як суто технічна компетентність, а як елемент стратегічної стійкості організації. Регулярне оновлення програмного забезпечення, використання багатофакторної автентифікації, контроль доступу до цифрових ресурсів, захист корпоративних каналів комунікації та критичне ставлення до інформаційних джерел формують базові умови безпечного функціонування команди у цифровому просторі. Водночас саме керівник відіграє ключову роль у формуванні культури цифрової безпеки, оскільки від його управлінських рішень залежить рівень готовності персоналу до реагування на кіберінциденти та дотримання стандартів інформаційної безпеки [4; 5].

Захист персональних даних і забезпечення цифрового суверенітету в умовах інформаційної війни набувають не лише професійного, але й етичного значення. Будь-які порушення у сфері інформаційної безпеки можуть мати наслідком втрату довіри громадян, репутаційні ризики для організації та загрози національній безпеці. Саме тому сучасний лідер повинен поєднувати управлінські компетентності з розумінням принципів цифрової безпеки, забезпечуючи баланс між відкритістю цифрових систем і належним рівнем їх захисту.

Адаптивне лідерство у системі публічного управління України станом на 2026 рік формується як складний управлінський підхід, що поєднує інституційну стабільність із здатністю оперативно реагувати на динамічні суспільні виклики. У сучасних умовах керівник публічного сектору повинен не лише забезпечувати неухильне дотримання законодавчих норм, процедур та

принципів належного врядування, але й демонструвати високий рівень гнучкості, стратегічного мислення та управлінської ініціативності під час вирішення кризових ситуацій.

Особливої актуальності це набуває в умовах воєнних загроз, цифрової трансформації, економічної нестабільності та постійного зростання суспільних очікувань щодо якості публічних послуг. За таких обставин ефективність діяльності органів влади визначається не лише формальним виконанням адміністративних функцій, а й здатністю швидко адаптувати управлінські механізми до нових реалій, приймати нестандартні рішення та забезпечувати безперервність функціонування публічних інституцій.

Адаптивний лідер сучасного публічного сектору має виступати не лише адміністратором, а й координатором змін, який здатний поєднувати нормативну відповідальність із розвитком інноваційних підходів до управління. Важливого значення набувають комунікаційні компетентності, навички антикризового менеджменту, цифрова грамотність та здатність формувати ефективну міжвідомчу взаємодію. Саме синергія правової визначеності, професійної відповідальності та управлінської креативності створює основу для підвищення стійкості публічного управління в умовах невизначеності та кризових трансформацій (табл. 1).

Таблиця 1

Характеристика особливостей адаптивного лідерства

Сфера	Правова процедура	Креативність (Адаптивність)
Документообіг	Юридична сила е-підпису	Безпаперова гнучкість (хмари)
Прийняття рішень	Дотримання регламенту	Швидка реакція на кризу (Agile)
Цінності	Посадова інструкція	Людиноцентризм та довіра

Джерело: розроблено автором на основі [5]

Стратегії управління командами мають зміщуватися у площину людиноцентризму, де головним активом є не посадова інструкція, а здатність

людей до продуктивної взаємодії в умовах невизначеності. Синергія цифрових інструментів та емпатичного лідерства стане запорукою успішного післявоєнного відновлення та ефективної інтеграції в європейський управлінський простір.

Використана література

1. Деякі питання цифрового розвитку, цифрових трансформацій і цифровізації : Постанова Кабінету Міністрів України від 30 січ. 2019 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення: 08.05.2026).
2. Левченко А. О., Левченко О. М. Зміцнення кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування в Україні: виклики та перспективи. *Модернізація національної системи публічного управління та права в контексті європейської інтеграції України* : матеріали III Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Херсон–Кропивницький, 30 травня 2025 р.). Херсон ; Кропивницький, 2025. С. 461–465. URL: <http://repository.ksau.kherson.ua> (дата звернення: 09.05.2026).
3. Левченко А. О., Горпинченко О. В. Сучасна модель командного менеджменту в системі стратегічного управління людськими ресурсами. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки* : зб. наук. пр. Кропивницький : ЦНТУ. 2022. Вип. 8 (41). С. 253–257.
4. OECD. Digital Government Index: 2023 Results and Key Findings. Paris : OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org> (дата звернення: 09.05.2026).
5. United Nations E-Government Survey 2024: Accelerating Digital Transformation for Sustainable Development. New York : United Nations, 2024. URL: <https://desa.un.org> (дата звернення: 08.05.2026).
6. West D. M. Digital Government: Technology and Public Sector Performance. Princeton : Princeton University Press, 2022. 312 p.

Лопушинський Іван Петрович – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

МУНІЦИПАЛЬНА СТІЙКІСТЬ ЯК ЧИННИК НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: УРОКИ ВІЙНИ ТА СТРАТЕГІЇ ПОВОЄННОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ДОСВІДУ

Сучасна архітектура глобальної та національної безпеки зазнає фундаментальних трансформацій, відходячи від класичних моноцентричних моделей. У вітчизняному науковому дискурсі національна стійкість обґрунтовано трактується як здатність держави та суспільства випереджати гібридні загрози, поглинати шоки та швидко відновлюватися, зберігаючи при цьому власну цивілізаційну ідентичність та здатність до розвитку [4]. Досвід повномасштабної війни в Україні переконливо продемонстрував, що ця здатність більше не є винятковою прерогативою центральних органів влади. Вона безпосередньо залежить від автономності та ресурсності місцевих громад. У цьому контексті децентралізація постає не лише як адміністративна реформа, а й як потужний інституційний чинник безпеки, що створює функціональну буферну зону та забезпечує гнучкість у реагуванні на екзистенційні загрози [1].

Емпіричний вимір муніципальної стійкості найбільш яскраво проявився під час безпосередніх військових викликів, коли децентралізація 2014-2020 років постала своєрідним «інституційним амортизатором». В умовах війни жорстко централізовані системи є вразливими до фрагментації, натомість місцеве самоврядування України створило унікальну модель поліцентричного врядування. З перших днів агресії громади продемонстрували стратегічну перевагу муніципальної демократії, оперативно взявши на себе функції розміщення внутрішньо переміщених осіб, організації логістики територіальної оборони та релокації бізнесу, що забезпечило маневреність та

загальнонаціональний спротив агресору [6]. Інноваційним інструментом підтримки такої стійкості стала цифровізація, зокрема впровадження екосистеми управління відбудовою DREAM, що дозволила громадам зберігати суб'єктність, забезпечувати антикорупційний контроль та отримувати прямий доступ до донорських інвестицій навіть за умов інфраструктурних руйнувань.

Аналізуючи функціонування місцевого самоврядування крізь призму екстремальних безпекових криз, варто виокремити ключові інституційні уроки війни. Війна довела, що життєздатність держави безпосередньо залежить від здатності територіальних громад до самоорганізації та їх ефективної взаємодії з військовими адміністраціями. Децентралізація підвищила оперативність ухвалення управлінських рішень та рівень залучення громадян, фактично перетворивши муніципалітети на передній край національної оборони. Водночас, кризові умови виявили серйозні ризики: у період воєнного стану завжди існує загроза спроб так званих «впертих інституцій» здійснити рецентралізацію та повернути жорстку вертикаль влади під приводом воєнних потреб, що неминуче послаблює загальну гнучкість державної системи [2].

Проектуючи архітектуру повоєнної безпеки та мінімізуючи ризики рецентралізації, Україна має спиратися не лише на власний досвід, а й на диверсифіковані європейські моделі публічного управління. Європейський підхід доводить, що сильне самоврядування є запорукою цілісності держави. Зокрема, досвід Польщі, що після 1989 року успішно імплементувала децентралізацію для стимулювання економічного зростання та демократизації, є найбільш релевантним орієнтиром для вітчизняних реформ [5]. Французька модель демонструє ефективність оптимального балансу між централізацією безпекових функцій та розширенням економічних повноважень муніципалітетів. Іспанія та Італія ілюструють, як широка автономія місцевих спільнот та посилення ролі регіонів працюють на збереження національної єдності попри економічну нерівномірність територій [5]. Ці моделі чітко артикують потребу неухильного дотримання Європейської хартії місцевого

самоврядування, посилення фінансової спроможності громад та вдосконалення механізмів державного нагляду винятково за принципом законності.

Імплементація кращих європейських практик до вітчизняного законодавчого поля формує концептуальний фундамент для розроблення дієвих повоєнних стратегій державного розвитку. Нині правовим орієнтиром для таких трансформацій слугує постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2025 року № 1748, що визначає особливості реформування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану та підготовки до набуття членства в ЄС із фокусом на просторову відбудову до 2027 року [3].

Для перетворення децентралізації на сталий ресурс національної безпеки, повоєнна стратегія має фокусуватися на трьох пріоритетах. По-перше, це конституційний захист автономії муніципалітетів та послідовний, законодавчо врегульований перехід від інституту військових адміністрацій до повноцінного цивільного самоврядування після стабілізації безпекової ситуації. По-друге, гарантування фінансової самодостатності громад шляхом збереження обґрунтованої частки місцевих податків (зокрема, ПДФО) як основи для локального відновлення. По-третє, інституційна підготовка муніципальних кадрів для управління комплексними інвестиційними проєктами відбудови за стандартами та інструментами Європейського Союзу.

Висновки. Результати проведеного дослідження дають підстави стверджувати, що муніципальна стійкість перетворилася з локального адміністративного ресурсу на фундаментальний складник національної безпеки держави. Досвід повномасштабної війни довів парадоксальну, на перший погляд, закономірність: саме дисперсія влади, фінансова автономія та демократична ініціатива «знизу» унеможливили знищення української державності, перетворивши громади на незламний інституційний щит. Відповідно, повоєнна стратегія просторового розвитку України не може базуватися на поверненні до радянських традицій жорсткої централізації. З огляду на європейський досвід, стратегія повоєнної децентралізації має бути спрямована на розбудову сучасної багаторівневої архітектури всеохопної

безпеки. У цій архітектурі держава формує стратегічний оборонний та правовий каркас, а кожна територіальна громада постає міцним, ресурсним, демократичним вузлом стійкості, здатним гарантувати високу якість життя громадян та мінімізувати наслідки будь-яких майбутніх криз.

Використана література

1. Беззубов Д. О. Децентралізація та національна безпека: виклики і перспективи у публічно-правовому вимірі. *Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи* : матеріали VII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Львів, 23 трав. 2025 р.). Львів, 2025. С. 150–153. URL: <https://surl.lt/kzstql> (дата звернення: 11.05.2026).

2. Даркович А., Гнида О. Де централізація? Тенденції взаємодії місцевого самоврядування та органів державної влади на місцях : аналіт. звіт. Київ : Kyiv School of Economics (KSE), 2024. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2024/05/Full-version.-Ukrainian.-KSE.pdf> (дата звернення: 11.05.2026).

3. Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в Європейському Союзі : постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2025 р. № 1748. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1748-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.05.2026).

4. Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз : нац. доп. / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов та ін. Київ : ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2022. 552 с. <https://doi.org/10.53317/978-966-02-9908-5>.

5. Нестерович В. Ф., Антоненко М. І. Децентралізація у світлі євроінтеграції: досвід окремих країн Європи для України. *Актуальні проблеми права: теорія і практика*. 2024. № 2 (48). С. 164–176. <https://doi.org/10.33216/2218-5461/2024-48-2-164-176>.

6. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A., Savisko M., Hatsko V., Tytiuk S., Piddubnyi I. Explaining Ukraine's resilience to Russia's invasion: The role of local governance. *Governance*. 2024. № 37(4). P. 1121–1140. DOI: <https://doi.org/10.1111/gove.12827>.

Бочкова Дарина Владиславівна – здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, групи ЕЛ-41, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Трохимець Олена Іванівна – докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ

Трансформаційні процеси, що охоплюють сучасну вітчизняну систему публічного адміністрування, характеризуються інтенсивною інтеграцією цифрових інструментаріїв у функціональну площину органів державної влади та місцевих муніципалітетів. Перехід від консервативних до цифрових форматів комунікації в системі «держава – суспільство – бізнес» актуалізує перегляд нормативно-правового базису та організаційних підходів до реалізації електронної сервісної парадигми.

В умовах воєнних викликів означена проблематика набуває стратегічного значення. Забезпечення інституційної безперервності, мінімізація бюрократичних бар'єрів через оптимізацію адміністративних алгоритмів та гарантування стабільного доступу до суспільних благ виступають ключовими детермінантами резильєнтності (стійкості) державного апарату.

У сучасному науковому дискурсі цифровізація публічної сфери трактується не як лінійна інноваційна модернізація технічної бази, а як

фундаментальна реконфігурація управлінської архітектури. Даний процес інтегрує в єдину систему інституційні, нормативно-правові та комунікативні вектори державної діяльності [1]. Формування сервісно-орієнтованої моделі е-врядування детермінує перехід до якісно нового формату взаємодії суб'єктів владних повноважень із резидентами та інститутами громадянського суспільства. При цьому стратегічними імперативами стають операційна оперативність, транспарентність процесів та радикальне нівелювання адміністративних бар'єрів.

З огляду на це, вектор державного регулювання має зміщуватися з суто технічної підтримки цифрової інфраструктури в бік розбудови голістичної (цілісної) екосистеми електронного врядування. Така система повинна базуватися на адаптивному правовому полі та стійких організаційних механізмах, що забезпечують функціональну спроможність державних сервісів у довгостроковій перспективі.

Формування нормативного базису для функціонування електронних публічних сервісів в Україні базується на положеннях Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» [2], а також на розгалуженій системі підзаконних актів, що регламентують процеси цифрової автентифікації, легітимізації електронного документообігу та гармонізації державних інформаційних ресурсів. Флагманським проєктом модернізації архітектури державного адміністрування стала екосистема «Дія», яка докорінно трансформувала методологію надання адміністративних послуг. Реалізація цифрових алгоритмів дозволила суттєво інтенсифікувати опрацювання документації, оптимізувати реєстраційні процедури та мінімізувати корупційні ризики шляхом усунення безпосередньої суб'єктної взаємодії між громадянином та посадовою особою.

Проте подальша еволюція цифрової інфраструктури актуалізує потребу в детермінації нових механізмів державного регулювання, адекватних викликам глобального інформаційного суспільства. Пріоритетним вектором у цьому контексті виступає посилення кіберрезильєнтності та забезпечення імунітету

персональних даних. У реаліях гібридної агресії та перманентних кіберзагроз стабільність функціонування загальнодержавних цифрових платформ переходить із суто технологічної площини в категорію національної безпеки. Будь-яка дестабілізація державних реєстрів або компрометація конфіденційної інформації здатні не лише спричинити системні технічні колапси, а й спровокувати кризу легітимності цифрових інструментів державної політики.

Фундаментальною передумовою ефективності цифрового врядування виступає забезпечення системної інтеграції державних інформаційних ресурсів. Фрагментарність існуючих реєстрів та дублювання масивів даних створюють деструктивні бар'єри для автоматизації адміністративного сервісу. У зв'язку з цим, пріоритетним завданням державного регулювання стає формування єдиної цифрової екосистеми, що базується на принципах функціональної сумісності (інтероперабельності) інформаційних платформ. Такий підхід створює підґрунтя для практичної реалізації концепції «єдиного вікна» та впровадження транскордонного безпаперового документообігу між суб'єктами владних повноважень.

Особливої уваги заслуговує імплементація принципу «digital by default» (цифровізація за замовчуванням), згідно з яким проєктування нових адміністративних сервісів має здійснюватися первинно у цифровому форматі [1]. Це дозволяє не лише реінжинірингувати управлінські цикли, а й суттєво оптимізувати бюджетні видатки на утримання аналогової інфраструктури, забезпечуючи екстериторіальність та інклюзивність державних послуг.

У контексті антикорупційної політики критичного значення набуває перехід до повної автоматизації адміністративних процедур, що виключає участь людського фактора. Використання жорстко алгоритмізованих процесів, інтегрованих із верифікованими державними реєстрами, дозволяє мінімізувати суб'єктивізм у прийнятті рішень. Автоматизована перевірка даних у режимі реального часу гарантує високий рівень транспарентності та об'єктивності владних актів.

Паралельно з технологічною модернізацією, трансформація цифрової держави потребує підвищення когнітивної готовності суспільства – розвитку цифрових компетенцій як державних службовців, так і громадян. Диференційований рівень цифрової грамотності залишається вагомим бар'єром для інклюзії, що актуалізує потребу в інтенсифікації державних освітніх програм та стратегій цифрової соціалізації.

Наостанок, вектор державного регулювання у сфері е-послуг повинен чітко корелювати з європейським інтеграційним курсом України. Гармонізація національного правового поля із цифровими стандартами та регламентами ЄС є необхідною умовою для входження України до Єдиного цифрового ринку (DSM), що, своєю чергою, підвищить міжнародну конкурентоспроможність національної системи публічного управління [3].

Таким чином, удосконалення державного регулювання надання електронних публічних послуг в Україні є комплексним процесом, який охоплює нормативно-правові, організаційні, технологічні та кадрові аспекти. Ефективна система електронного врядування здатна забезпечити прозорість діяльності органів влади, підвищити якість адміністративних послуг, знизити рівень бюрократизації та зміцнити довіру громадян до державних інституцій. У сучасних умовах цифровізація публічного сектору стає не лише інструментом модернізації державного управління, а й важливим фактором забезпечення стійкості держави в умовах воєнних та соціально-економічних викликів.

Використана література

1. Карпенко О. В., Денисюк Ж. З., Наместнік В. В. та ін. Цифрове врядування : монографія / за ред. О. В. Карпенка. Київ : ІДЕЯ ПРИНТ, 2020. 336 с.

2. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 № 1689-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20>

3. Ігнат'єва Т. В., Віннічук О. В., Маркітантов В. Ю. Діджиталізація як фактор трансформації міжнародного іміджу України. *Регіональні студії*. 2021. № 25. С. 49–53.

4. Віннічук О. В., Маркітантов В. Ю., Чабанов В. Г. Вплив е-технологій на формування взаємовідносин влади та громадян в сучасній Україні. *Політикус*. 2021. Вип. 4. С. 20–26. URL: http://politicus.od.ua/4_2021/4_2021.pdf.

Бородай Яна Анатоліївна – здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Трохимець Олена Іванівна – докторка економічних наук, професорка, професорка кафедри економіки та менеджменту, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА СІМ'Ї ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕМОГРАФІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України питання державної підтримки сім'ї та формування ефективної демографічної політики набуває особливої актуальності. Демографічні процеси мають безпосередній вплив на розвиток держави, її економічний потенціал, ринок праці та соціальну стабільність. Зниження рівня народжуваності, старіння населення та активні міграційні процеси створюють значні виклики для соціально-економічного розвитку країни, що зумовлює необхідність удосконалення державної політики у сфері підтримки сім'ї [1].

Сім'я є одним із ключових соціальних інститутів суспільства, який забезпечує відтворення населення, соціалізацію дітей та формування людського капіталу. Саме в сім'ї формуються основні соціальні цінності, моральні норми та культурні традиції суспільства. Тому державна сімейна політика повинна

бути спрямована на створення сприятливих соціально-економічних умов для розвитку сім'ї, забезпечення належного рівня життя сімей з дітьми, підтримку батьківства і материнства, а також захист прав дітей [2].

Важливим елементом державної демографічної політики є система соціального захисту сімей з дітьми. В Україні вона включає різні форми матеріальної та соціальної підтримки, зокрема державні соціальні виплати, пільги, соціальні послуги та програми підтримки сімей. Значну роль у системі державної підтримки відіграє допомога при народженні дитини, яка спрямована на часткове покриття витрат, пов'язаних із народженням та вихованням дітей. Така допомога виступає важливим інструментом державної соціальної політики та сприяє підвищенню рівня соціального захисту сімей [3].

Разом з тим наукові дослідження свідчать, що лише фінансова підтримка не може повністю вирішити проблему демографічного скорочення. На рішення сімей щодо народження дітей значною мірою впливають також рівень доходів населення, доступність житла, стабільність зайнятості, якість медичних та освітніх послуг, а також наявність розвиненої соціальної інфраструктури. Тому ефективна демографічна політика повинна передбачати комплексний підхід, який поєднує економічні, соціальні та інституційні заходи підтримки сім'ї [3].

Особливої актуальності проблема демографічного розвитку набула в умовах сучасних суспільних викликів, зокрема збройної агресії проти України, економічної нестабільності та зростання масштабів трудової міграції. Значна частина населення була змушена покинути свої домівки, а частина громадян виїхала за кордон, що призвело до поглиблення демографічної кризи та скорочення трудового потенціалу країни. У таких умовах держава повинна формувати ефективні механізми підтримки сімей та створювати умови для збереження демографічного потенціалу країни [4].

Важливим стратегічним документом у сфері демографічної політики є Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року, затверджена Кабінетом Міністрів України. Цей документ визначає основні демографічні виклики та напрями державної політики, спрямованої на підвищення

народжуваності, зниження рівня передчасної смертності, підтримку сімей з дітьми та створення умов для повернення українців з-за кордону [4]. У межах реалізації цієї стратегії передбачено комплекс заходів, спрямованих на розвиток соціальної інфраструктури, підвищення якості життя населення, формування інклюзивного ринку праці та забезпечення рівних можливостей для всіх громадян.

Одним із пріоритетних напрямів державної демографічної політики є формування сприятливих умов для поєднання сімейних обов'язків та професійної діяльності. Це передбачає розвиток системи дошкільної освіти, підтримку молодих сімей, створення гнучких форм зайнятості, а також забезпечення гендерної рівності у сфері праці. Такі заходи сприяють підвищенню рівня народжуваності та забезпечують можливість гармонійного поєднання сімейного та професійного життя.

Крім того, важливим напрямом державної політики є розвиток соціальних послуг для сімей з дітьми, зокрема підтримка багатодітних сімей, сімей у складних життєвих обставинах та внутрішньо переміщених осіб. Розвиток системи соціального захисту сприяє підвищенню рівня соціальної справедливості та забезпеченню належних умов для виховання дітей.

Таким чином, державна підтримка сім'ї є одним із ключових інструментів реалізації демографічної політики та важливим фактором соціально-економічного розвитку країни. Удосконалення механізмів державної підтримки сімей, розвиток соціальної інфраструктури та реалізація комплексної демографічної політики сприятимуть покращенню демографічної ситуації, підвищенню рівня життя населення та зміцненню людського потенціалу держави.

Використана література

1. Піддубний С. А. Соціально-демографічні чинники формування державної сімейної політики. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/c1a4a6f0-784a-4765-8489-9c8eeef1b607>
2. Перевалова Л. В. Державна молодіжна політика та соціальний захист

молоді в Україні. Харків: НТУ «ХПІ», 2025.

3. Шандар А., Реутська С. Соціальний захист сімей з дітьми: аналіз допомоги при народженні дитини в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025.

4. Демографічна політика України: Стратегія демографічного розвитку України до 2040 року. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/about/klyuchovi-napryamy/demohrafichna-polityka>

Lewandowska Anna – PhD, Assistant Prof., Head of the Doctoral Seminar in the Discipline of Economics and Finance, Head of the Department of Management, University of Information Technology and Management in Rzeszow, Poland

Yakymchuk Alina Yuriivna – Dr hab., Professor, Kherson State Agrarian and Economic University, Kropyvnytskyi, Ukraine, University of Information Technology and Management in Rzeszow, Poland

EXPERIENCE OF THE POLISH MANAGEMENT SYSTEM FOR UKRAINE: THE PATH TO THE EUROPEAN UNION

Introduction. Poland's transformation of its public administration and management system during European integration is considered one of the most successful examples of institutional modernization in Central and Eastern Europe. The transition from a centralized socialist model to a democratic and decentralized governance system enabled Poland to adapt effectively to European Union standards and achieve significant socio-economic progress. This experience is especially relevant for Ukraine, which is currently implementing large-scale reforms in the context of European integration, wartime challenges, and post-war reconstruction. The Polish model demonstrates how reforms in public administration, local governance, financial management, and digitalization can strengthen state institutions and accelerate integration into the European political and economic space.

The transformation of Poland's management system was based on key principles such as decentralization, transparency, accountability, strategic planning, and cooperation between central authorities and local self-government bodies [1; 2]. One of the most important reforms was decentralization, initiated in the 1990s, which expanded the competencies of municipalities, counties, and regions. Local authorities gained the ability to independently manage budgets, infrastructure, education, healthcare, and public services [3; 4]. As a result, local governments became major actors in regional development, while civic participation in decision-making significantly increased.

Another important aspect of Poland's European integration was the modernization of public administration according to European governance standards. Administrative reforms focused on improving institutional efficiency, strengthening the rule of law, increasing transparency, and reducing bureaucratic barriers. Poland also introduced modern public finance management mechanisms, including stricter financial control systems, performance-based budgeting, and transparent public procurement procedures aligned with EU regulations. These reforms increased public trust in state institutions and improved the use of national and European financial resources.

Poland also achieved substantial progress in digital governance and e-government solutions. The introduction of electronic administrative services, open data systems, and digital communication platforms improved the accessibility and quality of public services. Digitalization became an effective tool for combating corruption and increasing transparency.

For Ukraine, Poland's experience is highly relevant because of similarities in historical transformation processes and the shared objective of European integration. However, the implementation of Polish practices in Ukraine must consider wartime conditions, economic instability, and reconstruction challenges. Poland's successful reforms therefore provide valuable practical and theoretical insights for Ukraine's ongoing transformation and integration into the European Union.

Table 1

Key Elements of Poland's Management Experience for Ukraine

Area of Reform	Poland's Experience	Importance for Ukraine
Decentralization	Strong local self-government and regional autonomy	Strengthening territorial communities and local development
Digital Governance	Advanced e-government and online public services	Increasing transparency and reducing bureaucracy
Anti-Corruption Policy	EU-based transparency and financial control mechanisms	Improving institutional trust and accountability
Public Administration	Professional and modern civil service system	Increasing efficiency of state institutions
EU Integration	Successful adaptation to European standards	Accelerating Ukraine's path toward the European Union
Strategic Development	Long-term planning and effective use of EU funds	Supporting post-war reconstruction and sustainable growth

Source: on the data of [1; 2; 3; 5; 6].

The decentralization reform in Poland became one of the key components of the country's successful transformation during European integration. The reform expanded the powers and responsibilities of local self-government bodies by transferring administrative competencies and financial resources from the central government to regional and municipal authorities. These changes improved the efficiency of public administration, strengthened regional development, and increased the quality of public services. Local governments received broader authority in education, healthcare, infrastructure management, social policy, and local economic development, enabling more flexible responses to the needs of local communities.

At the same time, Poland modernized its public administration system through the introduction of European governance standards and modern management principles. The reforms included strategic planning mechanisms, performance-oriented management, financial accountability systems, and transparent public procurement procedures. These measures improved institutional effectiveness and strengthened public confidence in state authorities. An important role was also played by the modernization of civil service institutions aimed at ensuring professionalism, political neutrality, institutional continuity, and administrative stability [1; 6; 9].

One of Poland's most significant achievements was large-scale digital transformation. The country introduced electronic government services, digital public

administration systems, electronic identification mechanisms, open data platforms, and electronic taxation services. Digitalization simplified communication between citizens and public institutions, reduced bureaucratic procedures, and increased transparency in decision-making. It also became an important instrument in combating corruption and improving the accessibility of public services.

For Ukraine, digital transformation has also become a strategic priority of public administration reform. In recent years, Ukraine has demonstrated significant progress through the implementation of the Diia (Дія) platform, which provides a wide range of electronic public services and digital documents [7; 8]. However, further development of digital governance requires stronger cybersecurity, improved institutional coordination, and expanded digital infrastructure.

Another important aspect of Poland's transformation was the implementation of European legal and institutional standards aimed at strengthening transparency, accountability, and anti-corruption mechanisms. The adaptation of EU legal norms reduced corruption risks and improved financial control systems [9]. Poland also effectively utilized EU structural and investment funds to modernize infrastructure, stimulate innovation, and support regional development.

In conclusion, Poland's experience demonstrates that successful state transformation requires comprehensive reforms based on decentralization, institutional stability, digital modernization, transparency, and strategic governance. For Ukraine, the adaptation of Polish practices may strengthen public institutions, accelerate European integration, support post-war reconstruction, and improve administrative efficiency and accountability.

References

1. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). *Public Governance Review of Poland: Managing Public Administration and Digital Transformation*; OECD Publishing: Paris, France, 2020. URL: <https://www.oecd.org/poland/> (accessed on 12 May 2026).
2. Якимчук А. Ю., Валюх А. М., Пахаренко О. В. Стратегія інформаційного забезпечення управління еколого-економічною безпекою

України в умовах військово-політичної нестабільності : монографія. Рівне : НУВГП, 2020. 154 с.

3. USAID. Civil Society Sustainability Index for Central and Eastern Europe and Eurasia. 2023.

4. World Bank. World Development Indicators. 2024. URL: <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>.

5. Freedom House. Nations in Transit: Ukraine. 2023. URL: https://freedomhouse.org/sites/default/files/2023-05/NIT_2023_Digital.pdf

6. Salamon L. M., Sokolowski S. W. Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. 2016.

7. Transparency International. Corruption Perceptions Index. 2023.

8. OECD. Civic Space in the Eastern Partnership. 2021.

9. United States Government. Data.gov Portal. URL: <https://www.data.gov>.

Озьмінська Ірина Дмитрівна – кандидатка філософських наук, доцентка, доцентка кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ: СВІТОВА ПРАКТИКА ТА НОВАЦІЇ

На сучасному етапі цифрова трансформація публічного управління є одним з пріоритетних викликів для України, так як серед усіх технологій штучний інтелект, мабуть, суттєво впливає на характер діяльності державної служби.

Проблема відповідального використання ШІ набуває важливості з огляду на громадський контроль, вимоги ЄС та війсьний стан. В Україні уже здійснено перші кроки до цього, а саме: 1) створено «Посібник із відповідального

використання ШІ публічними службовцями»\$ 2) НАДС запущено навчальний тематичний курс «Основи ШІ для публічного службовця» категорії Б і В [1]; 3) підписано Рамкову конвенцію Ради Європи про штучний інтелект.

Огляд зарубіжного досвіду щодо використання ШІ інструментів державними службовцями дозволяє виокремити різні підходи щодо його регулювання в публічному управлінні різних країн та, водночас, пропонує певні інноваційні рішення. Зокрема, *Велика Британія* однією з перших запровадила обов'язковий «Стандарт алгоритмічної прозорості записів» (*ATRS*), який зобов'язує органи влади публікувати відомості про кожен інструмент ШІ, мету, спосіб та ризики використання, а також зазначати інформацію про державного службовця, який несе особисту відповідальність за рішення [6]. У Британії також створено та введено в дію посібник зі ШІ *AI Playbook*, де закріплено принципи використання ШІ, яких повинні дотримуватись всі державні службовці [4]. Для ефективного та відповідального використання можливостей штучного інтелекту державними службовцями, з 2025 року створено навчальний курс «ШІ для всіх» [3]. Разом з цим, у британській системі відсутня правова відповідальність держслужбовців за шкоду, заподіяну згенерованими рішеннями.

У діяльності органів влади *Канади* штучний інтелект розглядається як інструмент підтримки у прийнятті управлінських рішень та регулюється розпорядженням щодо автоматизованого прийняття рішень (*Directive on Automated Decision-Making*), яка зобов'язує перевіряти згенеровані рішення, оцінювати ризиків, які можуть спричинити алгоритми, та опубліковувати їх на урядових порталах у відкритому доступі. Даний документ законодавчо закріплює право громадян на повторний перегляд автоматизованих рішення відповідальним спеціалістом, що забезпечує ефективний механізм підзвітності [5].

Варто зазначити, що для забезпечення незалежності від комерційних моделей ШІ, у *Польщі* прийнято Стратегію цифровізації, відповідно до якої розробляється власна державна мовна модель PLLuM. PLLuM, як

«інтелектуальний адміністративний асистент» для державних службовців, допомагає з опрацюванням документів, аналізом змісту, пошуком інформації та формуванням відповідей на запити громадян [7]. Водночас, «незалежність» ШІ-інструменту та її використання в закритому середовищі дає більше шансів зберегти критично важливі державні дані/реєстри від витоку.

Таким чином, ефективне використання ШІ в діяльності державних службовців повинно ґрунтуватись на поєднанні автоматизації процесів із обов'язковим додатковим контролем людини (фахівця з певного питання), прозорістю, механізмами підзвітності та захист даних і дотримання прав людини. Хоча розглянуті країни підходять до питання регулювання ШІ по-різному, спільною новацією для них є тенденція до закріплення (навіть юридичного) штучного інтелекту як допоміжного, а не самостійного інструменту ухвалення управлінських рішень.

Використана література

1. Використання ШІ в публічному управлінні: від технологічного тренду до практичних рішень. НАДС, 2026. URL: <https://nads.gov.ua/news/vykorystannia-shi-v-publichnomu-upravlinni-vid-tekhnologichnoho-trendu-do-praktychnykh-rishen>
2. AI Literacy for Civil Servants. UK Civil Service: One Big Thing, 2025. URL: <https://moderncivilservice.campaign.gov.uk/one-big-thing>.
3. AI Playbook for the UK Government. Government Digital Service. 2025. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/ai-playbook-for-the-uk-government>
4. Alon-Barkat S., Busuioc M. Human-AI Interactions in Public Sector Decision Making: «Automation Bias» and «Selective Adherence» to Algorithmic Advice. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2023. Vol. 33 (1). P. 153–169. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/muac033>
5. Government of Canada. Directive on Automated Decision-Making. Treasury Board of Canada Secretariat. 2019 (amended 2025). URL: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=32592>

6. Hess-Rheingans E., Hart A., Handyside S., & et al. Making the Algorithmic Transparency Recording Standard (ATRS) Mandatory Across Government. Government Digital Service: blog, 2025. URL: <https://dataingovernment.blog.gov.uk/2025/05/08/making-the-algorithmic-transparency-recording-standard-atrs-mandatory-across-government/>

7. Poland launches a Polish Large Language Model (PLLuM). News ALT-EDIC, 2025. URL: <https://www.alt-edic.eu/news/poland-launches-a-polish-large-language-model-pllum/>

Паланиця Микола Миколайович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня кафедри державного управління та місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ МІСЦЕВОГО РОЗВИТКУ

Стрімкий розвиток технологій, індустріалізація та глобалізація в сучасному світі призводять до перегляду існуючих підходів державного управління на місцевому рівні. Органи місцевого самоврядування мають навчитися швидко адаптуватися до змін і гарантувати ефективне керування усіма наявними для цього ресурсами. Інноваційні інструменти дають можливість оптимізувати процеси, підвищити прозорість дій та загальну підзвітність, паралельно залучаючи громадськість до процесу управління. Традиційні методи управління не завжди здатні вирішити ключові завдання, тому вибір на користь інновацій очевидний [1].

Багато країн вже запровадили ефективні інноваційні інструменти державного управління у сфері місцевого розвитку, зокрема мова йде про створення смарт-міст із використанням сучасних технологій управління інфраструктурою з інтелектуальними системами, підвищення якості життя

громадян, забезпечення безпеки на високому рівні через призму управління дорожнім рухом за допомогою штучного інтелекту з метою зменшення заторів великого потоку автотранспорту. Проблемами інноваційної діяльності в місцевому самоврядуванні займалися такі вітчизняні вчені як, О. Арламов, Л. Даниленко, О. Євсюков, О. Пехота, М. Попель та інші. Більшість новостворених територій, які утворилися внаслідок реформи адміністративно-територіального устрою не мали і не мають необхідних ресурсів для підтримки довгострокового соціально-економічного розвитку. Саме тому розбудова інноваційних інструментів є вкрай важливим аспектом для побудови ефективного управління в органах місцевого самоврядування [1].

Епоха нових технологій відкриває додаткові можливості для взаємодії влади і бізнесу, влади та громадськості. Взаємодією між державою та громадянами і бізнесом за допомогою «Дія» вже нікого не здивуєш, послуги зручні, швидкі, актуальні і прозорі. Документи з дії мають таку ж юридичну силу, як і паперові документи. Однак, окрім «Дії» є дієві інструменти електронної демократії, які також спрощують діалог між владними структурами та громадськістю. Варто зауважити про дієву систему ProZorro, яка економить державі десятки мільярдів коштів в рік та дає рівні конкурентні можливості для участі в торгах і аукціонах для безлічі підприємців [2].

Ще одним вдалим прикладом впровадження дієвих інноваційних інструментів є портал ЄДЕСБ (загальнонаціональна інформаційна система, що займається впорядкуванням процесу будівництва в Україні), який нівелює фактор корупції в процесі будівництва від моменту подачі документів забудовниками до введення його в експлуатацію і все це під контролем громадськості. Прикладом електронної демократії на місцевому рівні є також мобільний застосунок «Київ Цифровий», в якому проводилося опитування громадян щодо зміни назви вулиць в м. Києві. Варто згадати також і про платформу UAReforms, яка активно використовується представниками бізнесу, громадських організацій та активними громадянами на якій обговорюють дієві

пропозиції до влади, розглядають прийняті рішення Уряду та інших документів відносно реформ в Україні [2].

Слід зауважити, щоб досягти значних результатів втілення в життя інноваційних інструментів, державні та приватні партнери повинні активно співпрацювати, несучи спільну відповідальність за проєкт. Саме тому потрібно фундаментально змінити фокус співпраці влади та бізнесу, а не лише існуючу взаємодію. Саме тому потрібно переглянути існуючу нормативно-правову базу відносно муніципально-приватного партнерства, покращити інформаційну інфраструктуру, яка регламентує відносини влада-бізнес-громадяни, розробити цілеспрямовану стратегію та покрокову тактику запровадження інноваційних інструментів державного управління у сфері місцевого розвитку та започаткувати постійний розвиток управлінських компетенцій у сфері публічно-приватного партнерства [3].

Отже, інноваційні інструменти державного управління у сфері місцевого розвитку дозволяють оптимізувати ресурси громад, раціонально їх розподіляти, знижуючи витрати, впливати на результативність, забезпечувати при цьому прозорість діяльності місцевої влади за допомогою цифрових технологій та онлайн платформ.

Використана література

1. Савицький А. Я. Інноваційні інструменти управління проєктами в місцевому самоврядуванні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. №. 8. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.8.8>

2. Рубан Ю. Інструменти електронної демократії для взаємодії держави та громадянського суспільства. *Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. Випуск 4(70). DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4\(70\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2023-4(70)-8)

3. Комарницька Г. О. Напрями активізування державно-приватного партнерства в умовах розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності. *Економіка та держава*. 2019. № 5. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/5_2019/14.pdf

Дручек Олена Василівна – кандидатка юридичних наук, доцентка, професорка кафедри правового забезпечення та правоохоронної діяльності, Київський інститут Національної гвардії України

ВОЄННА БЕЗПЕКА У КОНТЕКСТІ ЗАВДАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Розпочата 2014 року збройна агресія російської федерації проти України та важливість пошуку нових механізмів забезпечення переможного миру і повоєнної стабілізації обумовлюють потребу у поглибленому вивченні взаємозв'язку воєнної безпеки зі змістом та завданнями публічного управління.

Теоретичні та практичні аспекти проблем публічного управління у контексті новітніх реалій України розробляли В. Бондаренко [1], С. Ганущин [2], Н. Даміров [3] та ін. Проблеми воєнної безпеки розглядали М. Ковалів [4], Р. Лаврьонов [5], О. Пархоменко-Куцевіл [6], Г. Ситник [7] та ін. Також воєнна безпека була предметом аналізу в одній із раніше опублікованих у співавторстві праць автора [8].

Методологія дослідження взаємозв'язку воєнної безпеки та публічного управління, насамперед, передбачає розкриття сутності зазначених понять.

Згідно із термінологічним словником, публічним управлінням є діяльність органів державного управління, органів місцевого самоврядування, приватного сектору та інститутів громадянського суспільства, що здійснюється в межах наданих законом повноважень і обов'язків, з метою формування та впровадження управлінських рішень, які мають суспільне значення, а також реалізації політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць [9]. Розкриття сутності публічного управління зазвичай здійснюється шляхом аналізу його структури, завдань, принципів. Так, А. Мельник [10] акцентує на тому, що публічне управління є видом діяльності, спрямованої на реалізацію загальних інтересів суспільства і складається з таких компонентів,

як державне управління (де суб'єктами є органи державної влади) та громадське управління (де суб'єктами є громадські організації).

Завдання публічного управління залежать від сутності та способу реалізації державної влади та найтіснішим чином пов'язані із функціями держави. Вони обумовлюються внутрішніми і зовнішніми чинниками та зазвичай корелюються із потребами суспільства. За умов демократичної держави завданнями публічного управління є: забезпечення прав і свобод людини; реалізація державної політики; забезпечення законності та суспільного порядку; надання публічних послуг; розвиток територій і громад. На сьогодні ключовою умовою ефективності публічного управління в Україні виступає наявність ефективної системи національної безпеки, складовою якої є воєнна безпека.

Основні підходи до поняття воєнної безпеки ґрунтуються на її розумінні як: а) засобу реагування держави та суспільства на військові загрози; б) гарантованої здатності країни протистояти застосуванню чи загрозі застосування військової сили; в) готовності держави відбити збройні напади ззовні та придушити збройні виступи всередині; г) стану відсутності військових небезпек і загроз; д) результату мінімізації чи ліквідації воєнних небезпек. У площині правової науки воєнну безпеку найчастіше трактують у якості елементу системи національної безпеки, що визначає стан захищеності національних інтересів, суверенітету, територіальної цілісності і недоторканності держави від зовнішніх посягань, зокрема, із можливістю застосування воєнної сили. Сучасне українське законодавство закріплює поняття воєнної безпеки як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності і демократичного конституційного ладу та інших життєво важливих національних інтересів від воєнних загроз [11]. На думку Г. Ситника, під воєнною безпекою слід розуміти захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави від подій, явищ, процесів та інших чинників, які породжують небезпеки воєнного характеру для реалізації вказаних інтересів, і за якої ймовірність війни зводиться до мінімуму

[7, с. 58]. Ковалів М. та Іваха В. визначають воєнну безпеку суспільства як такий стан його внутрішніх і зовнішніх суспільних відносин, компонентів, за якого забезпечується їх захищеність, заснована на ефективній протидії впливу воєнних загроз (збройного насильства), мінімізуючи негативні впливи військової експансії ззовні та в усіх суспільних сферах, створюючи умови для стабільності цього суспільства [4].

Зв'язок воєнної безпеки і публічного управління полягає у тому, що забезпечення воєнної безпеки є одним із ключових напрямів діяльності держави, реалізація якого здійснюється через систему публічного управління. Іншими словами: воєнна безпека є об'єктом забезпечення, а публічне управління – засобом і способом організації та реалізації цього забезпечення. Взаємозв'язок систем публічного управління і воєнної безпеки проявляється за багатьма напрямками. Проте, найбільш чітко зазначений взаємозв'язок полягає у тому, що органи публічної влади і управління: а) безпосередньо формують політику у сфері безпеки та оборони (воєнну політику), зокрема, шляхом розробки воєнних доктрин, стратегій, оборонного панування, а також розробляють та закріплюють систему реагування на воєнні загрози; б) організовують через свої механізми діяльність сектору безпеки і оборони, таких його складових, як Сили безпеки і оборони, система територіальної оборони, органи цивільного захисту; в) здійснюють правове регулювання воєнної сфери, зокрема, шляхом прийняття підзаконних нормативно-правових актів; регулювання питань мобілізації, оборони, військової дисципліни та правового режиму воєнного стану; г) вирішують питання ресурсного забезпечення воєнної безпеки, зокрема, шляхом здійснення фінансування сектору оборони, кадрового забезпечення, матеріально-технічного постачання; г) забезпечують взаємодію органів державної влади, органів місцевого самоврядування, військового командування, військово-цивільних адміністрацій, інших суб'єктів сектору безпеки і оборони, зокрема, через координацію та контроль.

Слід зазначити, що саме системі публічного управління належить ключова роль у забезпеченні стійкості держави у період війни. В умовах

збройної агресії російської федерації проти України ефективність публічного управління безпосередньо впливає на обороноздатність держави, стабільність функціонування органів влади, а, отже – на здатність держави протидіяти загрозам.

Таким чином, воєнна безпека і публічне управління перебувають у тісному взаємозв'язку, оскільки ефективне публічне управління є необхідною умовою забезпечення обороноздатності та захисту держави. Воєнна безпека відображає стан захищеності держави, суспільства та громадян від воєнних загроз. Водночас, публічне управління є тим організаційно-правовим механізмом, через який держава формує та реалізує політику у сфері оборони і безпеки.

Використана література

1. Бондаренко В. А. Система та структура державного управління. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 3. С. 250–255. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2023.03.45>
2. Ганущин С. Перспективи реформи публічного управління у контексті сучасних демократичних трансформацій. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 3(63). С. 13–18. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3\(63\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2022-3(63)-2)
3. Даміров Н. Р. Запровадження моделі new public публічного management управління в систему умовах воєнного часу. *Держава та регіони. Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 1 (79). DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2023.1.1>
4. Ковалів М., Іваха В. Воєнна безпека як чинник стабільності суспільства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2015. № 3. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1903/1/3-2015>
5. Лаврьонов Р. П. Військова безпека: аналіз стану трансформації системи управління. *Київський часопис права*. 2022. № 4. С. 149–156. DOI: <https://doi.org/10.32782/klj/2022.4.23>.

6. Пархоменко-Куцевіл О. Теоретичні засади формування і розвитку воєнної безпеки України. *Літопис Волині. Всеукраїнський науковий часопис*. 2023. № 23. С. 367–371.

7. Ситник Г. П. Організаційно-правові засади забезпечення воєнної безпеки України: курс лекцій. / Г. П. Ситник. К. : ТОВ «САК Лтд», 2023. 112 с.

8. Дручек О. В., Зелений В. І. Воєнна безпека як основна мета реалізації воєнної політики держави: *Матеріали ювілейних наукових читань, присвячених пам'яті академіка В.В. Конєйчикова* (до 100 річчя з дня народження). 17 листопада 2023 року, м. Київ, Національна академія внутрішніх справ. С. 63–67. URL: <https://elar.naiu.kiev.ua/handle/123456789/28384>

9. Публічне управління: термінол. слов. / уклад.: В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петроє (2018) та ін.; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 224 с.

10. Модернізація суспільного сектору економіки в умовах глобальних змін: монографія / А. Ф. Мельник, Г. Л. Монастирський, Т. Л. Желюк та ін.; за заг. наук. ред. А. Ф. Мельник. Тернопіль : Економічна думка, 2009. 528 с.

11. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018. № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 20.05.2026).

Воронятніков Олександр Олександрович – доктор юридичних наук, професор, професор кафедри публічного та міжнародного права, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

СУБ'ЄКТНА СИСТЕМА МІЖНАРОДНОГО АДМІНІСТРАТИВНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА У СФЕРІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Післявоєнна відбудова України є не лише економічним, інфраструктурним чи гуманітарним завданням, а й складним адміністративно-

правовим процесом, що потребує належної організації взаємодії значної кількості національних і міжнародних суб'єктів. У сучасних умовах відновлення зруйнованої інфраструктури, житла, об'єктів енергетики, соціальної сфери, транспортної системи, економіки та інституційної спроможності держави неможливе виключно силами національної публічної адміністрації. Воно об'єктивно передбачає залучення міжнародних організацій, інституцій Європейського Союзу, іноземних держав, міжнародних фінансових організацій, донорів, органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства, бізнесу та цифрових платформ управління відновленням.

Актуальність дослідження суб'єктної системи міжнародного адміністративного співробітництва у сфері післявоєнної відбудови України зумовлюється тим, що саме від належного розподілу ролей, повноважень, процедур взаємодії та механізмів координації між відповідними суб'єктами залежить ефективність використання міжнародної допомоги, прозорість управлінських рішень, довіра міжнародних партнерів та здатність держави забезпечити відновлення відповідно до європейських стандартів належного врядування.

Особливого значення ця проблематика набуває в контексті європейської інтеграції України. Відбудова розглядається не лише як компенсація воєнних руйнувань, а й як процес модернізації держави, наближення її інституцій, процедур і політик до стандартів Європейського Союзу. Саме тому міжнародне адміністративне співробітництво у сфері відбудови має поєднувати три взаємопов'язані завдання: відновлення пошкоджених об'єктів, реформування системи публічного управління та забезпечення виконання євроінтеграційних зобов'язань України.

У науковому аспекті суб'єктну систему міжнародного адміністративного співробітництва у сфері післявоєнної відбудови України доцільно розглядати як багаторівневу сукупність публічно-владних, міжнародних, фінансово-донорських, місцевих, громадських, приватних та цифрових суб'єктів, які

беруть участь у формуванні, фінансуванні, реалізації, моніторингу, контролі та оцінюванні політики відновлення України.

До першої групи належать національні публічно-владні суб'єкти, які формують державну політику відновлення, забезпечують нормативне регулювання, координацію міжнародної допомоги та прийняття управлінських рішень загальнодержавного значення. Насамперед ідеться про Кабінет Міністрів України, Верховну Раду України, профільні міністерства, центральні органи виконавчої влади, а також спеціалізовані органи та установи, залучені до реалізації проєктів відбудови. Їхня роль полягає у визначенні пріоритетів відновлення, підготовці стратегічних і програмних документів, укладенні міжнародних домовленостей, розподілі ресурсів, забезпеченні публічної підзвітності та створенні правових умов для залучення міжнародної допомоги.

Другу групу становлять місцеві суб'єкти відбудови: обласні, районні, міські, селищні та сільські ради, їхні виконавчі органи, військові адміністрації, територіальні громади. Їхня роль є особливо важливою, оскільки саме на місцевому рівні формуються першочергові потреби відновлення, визначаються конкретні об'єкти, готуються проєктні пропозиції, здійснюється взаємодія з населенням, бізнесом і донорами. Місцевий рівень є тим адміністративним простором, де міжнародна допомога перетворюється з фінансового або політичного зобов'язання на конкретний результат – відбудовану школу, лікарню, житло, міст, дорогу, об'єкт критичної інфраструктури.

Третю групу формують міжнародні інституційні суб'єкти, насамперед Європейський Союз, його інституції, міжнародні організації, іноземні держави-партнери, Організація Об'єднаних Націй, Світовий банк, Організація економічного співробітництва та розвитку, міжнародні агентства розвитку. Їхня участь полягає не лише у фінансуванні відбудови, а й у формуванні стандартів, процедур, підходів до прозорості, доброчесності, екологічної сталості, інклюзивності та ефективного врядування.

Четверту групу представляють фінансово-донорські суб'єкти: міжнародні фінансові організації, банки розвитку, фонди, урядові програми іноземних

держав, донорські платформи та інвестиційні механізми. Їхня роль полягає у наданні фінансової, технічної та експертної підтримки, оцінюванні проєктів, визначенні умов фінансування, контролі за використанням коштів, упровадженні вимог до звітності та аудиту. У цьому аспекті міжнародне адміністративне співробітництво набуває характеру не лише політичної взаємодії, а й процедурно врегульованої управлінської комунікації щодо підготовки, погодження, фінансування та контролю проєктів.

П'яту групу складають контрольні, аудиторські та антикорупційні суб'єкти. Вони забезпечують перевірку законності, цільового використання коштів, відповідності проєктів установленим вимогам, запобігання конфлікту інтересів, корупційним ризикам і неефективному використанню ресурсів. У сфері післявоєнної відбудови контрольна функція має особливе значення, оскільки масштаби міжнародної допомоги та кількість залучених суб'єктів створюють підвищені ризики управлінської фрагментації, дублювання повноважень, неузгодженості рішень і втрати довіри міжнародних партнерів.

До шостої групи входять громадські та експертні суб'єкти: громадські організації, аналітичні центри, професійні об'єднання, експертні спільноти, медіа, представники громадянського суспільства. Їхня участь забезпечує суспільний контроль, моніторинг пріоритетів відбудови, публічну комунікацію, виявлення проблемних проєктів, адвокацію інтересів громад, а також залучення незалежної експертизи до процесів планування та оцінювання відновлення.

Сьома група охоплює приватноправові суб'єкти: бізнес, інвестори, підрядні організації, проєктні установи, консультанти, оператори інфраструктурних проєктів. Вони забезпечують практичне виконання значної частини робіт, пов'язаних із реконструкцією, будівництвом, постачанням, управлінням інвестиціями, технічним супроводом і впровадженням інноваційних рішень. Водночас їхня участь має бути врегульована через прозорі процедури закупівель, конкуренції, контролю якості, запобігання корупції та відповідальності за неналежне виконання зобов'язань.

Варто зазначити, що сучасна суб'єктна система відбудови України має низку проблем. До них належать: ризик дублювання повноважень між центральними органами виконавчої влади; недостатня узгодженість державного, регіонального та місцевого рівнів управління; нерівномірна спроможність територіальних громад готувати якісні проєкти; складність координації великої кількості міжнародних донорів; фрагментарність процедур моніторингу; потреба у чіткішому нормативному визначенні ролі цифрових платформ; необхідність забезпечення постійної прозорості та відкритості даних про проєкти відновлення.

У цьому зв'язку міжнародне адміністративне співробітництво у сфері відбудови має ґрунтуватися на кількох ключових принципах: законності, координації, субсидіарності, прозорості, підзвітності, доброчесності, цифрової відкритості, участі громадськості, орієнтації на потреби громад, недопущення дублювання повноважень і відповідності європейським стандартам належного врядування.

Підсумовуючи викладене, можна констатувати, що суб'єктна система міжнародного адміністративного співробітництва у сфері післявоєнної відбудови України має багаторівневий і поліцентричний характер. Її не можна зводити лише до взаємодії держави з міжнародними донорами, оскільки у процесі відбудови одночасно беруть участь центральні органи влади, місцеве самоврядування, міжнародні інституції, фінансові організації, громадянське суспільство, бізнес і цифрові платформи.

Боліла Світлана Юріївна – кандидатка сільськогосподарських наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту маркетингу та інформаційних технологій, Херсонський державний аграрно-економічний університет

СТРАТЕГІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПОВОЄННИЙ ЧАС НА ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК КРАЇНИ В СВІТЛІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ВЕКТОРІВ

Повоєнний період для будь-якої країни є критичним етапом, який визначає темпи та ефективність її відновлення, модернізації та інтеграції у світові політичні та економічні процеси. Для України цей період особливо важливий, оскільки він поєднує завдання відновлення інфраструктури, економіки, соціальної сфери та реформування системи публічного управління в умовах активного євроінтеграційного вектору.

Рядом науковців розглядаються проблеми розвитку публічного управління під час війни та повоєнного відновлення [1; 2; 3; 4; 5; 6]. В той же час, незважаючи на велику кількість публікацій з цієї тематики, питання є досить складним та потребує подальшого вивчення та актуалізує цей напрям досліджень в науковій спільноті, бо публічне управління у повоєнний час має стати не лише механізмом відновлення, але й ключовим фактором забезпечення стабільності, прозорості та стратегічного розвитку країни.

Трансформація публічного управління у постконфліктний період передбачає комплексне переосмислення існуючих механізмів управління державними ресурсами, процесами планування та реалізації політик, враховуючи кращий світовий досвід та дієві практики.

Головними напрямками трансформації системи публічного управління в Україні в повоєнний час є:

- реформування інституційної структури органів влади з метою підвищення ефективності, зменшення бюрократичних бар'єрів та запровадження принципів «open government»;

- цифровізація управлінських процесів, що дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень та доступність державних послуг;

- впровадження стратегічного планування, орієнтованого на відновлення економіки, соціальної сфери та безпеки громадян.

Публічне управління в таких умовах стає інструментом мобілізації ресурсів та координації діяльності різних секторів держави, що дозволяє зменшити негативні наслідки війни та забезпечити сталість реформ.

Євроінтеграційний вектор виступає драйвером реформ та визначає ключові стандарти та принципи, яких має дотримуватися публічне управління. Серед них: прозорість та підзвітність органів влади; дотримання прав людини та верховенства права; ефективне управління державними фінансами та ресурсами; суспільна участь у процесах прийняття рішень.

Ці принципи дозволяють інтегрувати українські механізми управління до європейських стандартів, що сприяє залученню міжнародної допомоги та інвестицій у відновлення країни.

В умовах повоєнного часу стратегічні перспективи публічного управління мають охоплювати такі напрямки:

- економічне відновлення, спрямоване на залучення інвестицій, підтримку малого та середнього бізнесу, відновлення критичної інфраструктури;

- соціальна стабільність шляхом забезпечення житлом внутрішньо переміщених осіб, реабілітації ветеранів та підтримки постраждалих громад;

- цифровізація та інновації в напрямку створення електронних платформ для взаємодії громадян з органами влади та автоматизації державних послуг;

- децентралізація, що передбачає посилення ролі місцевих громад у процесах відновлення та розвитку, забезпечення їх ресурсами та правами.

Ефективність цих стратегій залежить від здатності держави забезпечити координацію між центральними та місцевими органами влади та запровадити стандарти управління, сумісні з європейськими практиками.

Переходячи до стратегічних перспектив, важливо враховувати потенційні ризики, а саме:

- недостатня підготовка персоналу та відсутність кваліфікованих кадрів у державному секторі;
- опір змінам на рівні інституцій та окремих чиновників;
- корупційні прояви та недостатня прозорість фінансових потоків;
- складність інтеграції українських норм до стандартів ЄС у короткі строки.

Для мінімізації цих ризиків необхідні системні підходи до навчання державних службовців, прозорі процедури контролю та міжнародне партнерство.

Зважаючи на вищезазначене, стратегічні перспективи трансформації публічного управління в Україні включають:

- інституційну модернізацію з акцентом на професіоналізацію та автономність державних органів;
- розвиток електронного урядування, що забезпечує ефективну взаємодію громадян з державою та зменшує адміністративне навантаження;
- створення аналітичних центрів для прогнозування наслідків політичних та економічних рішень;
- сталий розвиток місцевих громад через залучення громадян до прийняття рішень та підтримку локальних ініціатив.

Усі ці напрями спрямовані на забезпечення не лише відновлення після війни, а й довгострокового розвитку країни, інтегрованої у європейський простір.

Таким чином, повоєнна трансформація публічного управління є ключовим чинником відновлення та розвитку України. Євроінтеграційний вектор визначає стандарти прозорості, ефективності та підзвітності, необхідні для модернізації інституцій та підвищення якості державних послуг. Стратегічні перспективи включають інституційну модернізацію, цифровізацію управління, децентралізацію та розвиток соціальної та економічної інфраструктури. Успішна реалізація цих стратегій дозволить не лише відновити

країну після війни, а й закласти міцні основи для її сталого розвитку та інтеграції в європейський простір.

Використана література

1. Борщевський В. В., Василиця О. Б., Матвєєв Є. Е. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2 (76). С. 30–35. DOI: <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>

2. Дяченко С. Як нам відбудувати Україну. Успішні світові кейси повоєнного відновлення. Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubriceconomy/3493522-ak-nam-vidbuduvati-ukrainuuspisni-svitovi-kejsi-povoennogo-vidnovlenna.html> (дата звернення: 05.05.2026).

3. Нечипоренко М. Відродження після війни. Світовий досвід економічного успіху для України. The Page. URL: <https://thepage.ua/ua/news/yaki-varianti-vidnovlennya-ukrayini-ye-u-povoyennij-chas> (дата звернення : 05.05.2026).

4. Гончарук О. Р. Європейський досвід формування ефективної моделі публічно-управлінської діяльності та його адаптація в Україні. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2024. №1(29). С. 6–14. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1\(29\)-6-14](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2024-1(29)-6-14)

5. Сачов С. Перспективи імплементації європейського досвіду публічного управління в Україні . Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2024. № 2 (6). С.142–148. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2024-2.18>

6. Карсім А. Ю. Адаптація європейських моделей публічного управління до умов повоєнної України: виклики та перспективи. *Публічне управління і політика*. 2025. №5(9). С. 1–12. DOI: <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.5.10>

Ульшина Дар'я Павлівна – здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Башинський Ігор Анатолійович – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ІННОВАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПОВОЄННИМ ВІДНОВЛЕННЯМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасна парадигма публічного управління та адміністрування в Україні зазнає безпрецедентних трансформацій під впливом викликів повномасштабної війни. Традиційні інструменти стратегічного планування соціально-економічного розвитку територіальних громад потребують негайної адаптації до нових реалій, де ключовими пріоритетами стають резильєнтність, здатність до самовідновлення та гнучке реагування на кризові явища [4]. Збереження у громадах директивних форм публічного менеджменту зумовлює їх недостатню результативність. Тому ефективне повоєнне відновлення безальтернативно вимагає впровадження інноваційних інструментів публічного управління, які забезпечать прозорість, просторову цілісність та високу абсорбційну спроможність на місцевому рівні [5].

Усвідомлення необхідності відмови від директивних методів стимулювало оновлення нормативно-правового поля України у напрямі нерозривного поєднання просторового та соціально-економічного планування. Ключовою інновацією у забезпеченні публічного управління відбудовою стало запровадження Законом України № 2254-IX принципово нового інструменту – Програми комплексного відновлення території територіальної громади [1]. Цей стратегічний документ визначає просторові та соціально-економічні пріоритети, включаючи детальний аналіз заподіяної шкоди та заходи для підготовки території до відбудови. Затверджені програми містять вихідні дані для внесення

подальших змін до містобудівної документації на місцевому рівні [2]. Впровадження такого підходу, на відміну від класичних генеральних планів, дозволяє громадам остаточно подолати хаотичну забудову та органічно об'єднати власну стратегічну візію з практичною просторовою діяльністю.

Проте, як свідчить практика публічного адміністрування, наявність якісної просторової стратегії чи програми є лише базовою передумовою. Успішна відбудова територіальних громад цілковито залежить від їхньої абсорбційної спроможності – здатності прозоро, ефективно та без корупційних ризиків освоювати зовнішні інвестиції й міжнародні гранти. З огляду на потребу в надійному механізмі управління цими фінансами, наступним революційним кроком у цифровізації публічного управління стало створення експериментального урядового проєкту – екосистеми DREAM (Digital Restoration Ecosystem for Accountable Management).

Ця екосистема функціонує як «єдине вікно» для управління публічними інвестиціями, забезпечуючи тотальну підзвітність та контроль на кожному етапі життєвого циклу проєкту: від ініціації до введення об'єкта в експлуатацію [3]. Завдяки публічному модулю кожен громадянин або міжнародний донор може відстежувати процеси відбудови у режимі реального часу. Таким чином, перехід від паперових звітів до активного використання екосистеми DREAM стає не просто технічною вимогою, а об'єктивним індикатором інституційної зрілості громади та маркером беззаперечної довіри до місцевої влади.

Дієвість такої синергії нормативно-просторових та цифрових інструментів найяскравіше підтверджується управлінською практикою проактивних територій. Показовим є кейс Чортківської міської територіальної громади Тернопільської області. Громада однією з перших затвердила Програму комплексного відновлення території, чітко визначивши пріоритетні заходи економічного розвитку [6]. Спираючись на цей документ та маючи високу інституційну спроможність, громада успішно форсувала перехід до сталої «зеленої» енергетики в умовах енергетичного терору. За підтримки міжнародних партнерів було імплементовано масштабні інноваційні ініціативи, зокрема

встановлення сонячних електростанцій на стратегічно важливих об'єктах критичної інфраструктури – насосних станціях місцевого водоканалу та даху міської лікарні [6]. Досвід Чортківської громади переконливо доводить, що грамотне поєднання локальних планів відновлення із загальнонаціональними інструментами управління здатне генерувати потужний синергетичний ефект для сталого повоєнного розвитку.

Висновки. Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що сучасна модель публічного управління повоєнним відновленням територіальних громад базується на нерозривній синергії новітнього просторового планування та цифрової прозорості. Ми дійшли висновку, що для успішної відбудови органам місцевого самоврядування критично важливо відмовитися від точкових рішень на користь комплексного використання інноваційних інструментів. Їхніми ключовими стовпами сьогодні виступають Програми комплексного відновлення та цифрова екосистема DREAM. Саме такий алгоритм дій, підкріплений високою інституційною спроможністю та відкритістю влади, здатний забезпечити ефективну абсорбцію інвестицій і стати практичним кроком до модернізації національної системи управління за європейськими стандартами.

Використана література

1. Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності : Закон України від 12 трав. 2022 р. № 2254-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2254-20#Text> (дата звернення: 22.05.2026).
2. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05 лют. 2015 р. № 156-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text> (дата звернення: 22.05.2026).
3. Про реалізацію експериментального проекту із створення, впровадження та забезпечення функціонування Єдиної цифрової інтегрованої інформаційно-аналітичної системи управління процесом відбудови об'єктів нерухомого майна, будівництва та інфраструктури : Постанова Кабінету

Міністрів України від 15 листоп. 2022 р. № 1286. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1286-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.05.2026).

4. Лозинська Т. Стратегічне планування в громадах: теоретичне підґрунтя. *Політичні науки та публічне управління*. 2025. Вип. 2(78). С. 95-101. DOI: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-14](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-14)

5. Склярська О. І., Стецюк О. В. Стратегічне планування розвитку територіальних громад в умовах війни. *Наука і техніка сьогодні*. 2025. № 1(42). С. 381–394. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1\(42\)-381-394](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-1(42)-381-394)

6. Про затвердження Програми комплексного відновлення території Чортківської міської територіальної громади Чортківського району Тернопільської області : рішення Чортківської міської ради від 15 листоп. 2024 р. № 2301. Чортків, 2024. 119 с. URL: <https://www.chortkivmr.gov.ua/strategichnyj-plan-rozvytku/> (дата звернення: 22.05.2026).

Левченко Анна Олександрівна – кандидатка економічних наук, професорка, професорка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Кубанкіна Олександра Вадимівна – здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування, Херсонський державний аграрно-економічний університет

МОДЕРНІЗАЦІЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА СТРАТЕГІЇ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ: КЕЙС ХЕРСОНЩИНИ

Процеси публічного управління в Україні зазнали фундаментальних трансформацій з початком повномасштабного вторгнення. Особливої гостроти ці питання набувають у прифронтових регіонах, зокрема у Херсонській області,

де управління має одночасно вирішувати завдання безпекового характеру та закладати підґрунтя для соціально-економічної регенерації. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку нових моделей адміністрування, які зможуть забезпечити сталий розвиток територій після припинення активних бойових дій.

Питання адаптації публічної влади до воєнних викликів розглядалися у працях сучасних вітчизняних дослідників, які наголошують на важливості децентралізації та гнучкості муніципального врядування. Проте специфіка деокупованих та прифронтових територій потребує додаткового вивчення в контексті довгострокових перспектив.

Післявоєнне відновлення Херсонщини не може бути обмежене лише лінійною відбудовою інфраструктури. Це комплексний процес, що передбачає модернізацію інституційних засад публічного управління. Можна виділити кілька ключових напрямів цієї трансформації:

Традиційна ієрархічна модель управління в умовах кризи демонструє інертність. На прикладі Херсонського регіону спостерігається тенденція до децентралізації відповідальності, де значну частину соціальних функцій (реабілітація, гуманітарне забезпечення) перебирають на себе мережеві структури – громадські об'єднання та міжнародні фонди. Новацією для післявоєнного періоду має стати створення нормативно-правової бази, яка дозволить інтегрувати ці ініціативи в систему державного адміністрування на постійній основі [2].

Публічне управління у післявоєнній перспективі має змінити пріоритети з «управління об'єктами» на «управління людським потенціалом». Херсонська область стикається з критичним рівнем міграції населення. Для стимулювання повернення громадян необхідно впроваджувати інноваційні соціальні сервіси: мережі багатoproфільних реабілітаційних центрів, інклюзивні освітні простори та програми підтримки мікропідприємництва. Це дозволить перетворити регіон з «зони ризику» на майданчик для реалізації нових соціальних стандартів.

Процеси відбудови вимагають безпрецедентного рівня прозорості.

Використання інструментів е-урядування (платформи моніторингу відновлення, цифрові черги на житло, електронні консультації з громадськістю) є обов'язковою умовою для залучення міжнародних інвестицій. Цифровізація комунікацій між владою та громадою дозволяє забезпечити реальну участь населення у прийнятті рішень, що є основою сучасної європейської моделі публічного адміністрування.

Економічна ревіталізація деокупованих і прифронтових територій сьогодні виходить за межі традиційного відновлення інфраструктури та виробничих потужностей. У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток креативних індустрій як інструменту формування нової локальної економіки, здатної забезпечити не лише фінансову активізацію регіону, а й соціально-психологічну стабілізацію громади. Для Херсонщини, яка зазнала значних руйнувань унаслідок воєнних дій та тимчасової окупації, підтримка культурних ініціатив, локального підприємництва, урбаністичних проєктів і творчих платформ може стати важливим чинником відновлення регіональної ідентичності та економічної стійкості.

Світовий досвід післякризового розвитку свідчить, що саме креативний сектор здатний забезпечити швидке формування нових робочих місць, активізувати туристичний потенціал територій та стимулювати малий і середній бізнес. У країнах Європейського Союзу культурні та креативні індустрії формують близько 4,4 % ВВП та забезпечують зайнятість мільйонів громадян, що підтверджує їхню роль як одного з драйверів регіонального розвитку [4]. Для Херсонщини розвиток локального брендингу, мистецьких резиденцій, фестивального руху, соціального дизайну та цифрових культурних платформ може стати інструментом переосмислення образу регіону після війни та формування нових смислових орієнтирів для населення.

Водночас важливо враховувати, що культурні проєкти в умовах післявоєнної трансформації виконують не лише економічну, а й терапевтичну функцію. Вони сприяють соціальній згуртованості, відновленню горизонтальних зв'язків у громадах та зменшенню психологічних наслідків

війни. Створення нових публічних просторів, меморіальних об'єктів, локальних культурних центрів та платформ громадської взаємодії формує підґрунтя для повернення населення до активного суспільного життя та відновлення довіри до інституцій влади.

У цьому контексті стратегія післявоєнного відновлення Херсонської області повинна базуватися на принципах сучасного публічного управління, орієнтованого не лише на реагування на кризові явища, а й на створення довгострокових можливостей розвитку. Одним із пріоритетних напрямів має стати формування розгалуженої системи соціальної та психологічної підтримки населення. Без відновлення людського капіталу неможливе повноцінне економічне відродження регіону, адже саме соціальна стабільність є основою підприємницької активності, інвестиційної довіри та розвитку місцевих громад [5].

Не менш важливим аспектом є цифровізація управлінських процесів і впровадження моделей електронної взаємодії між владою та громадянами. Цифрові сервіси, відкриті бюджети, електронний моніторинг проєктів відбудови та механізми громадської участі здатні суттєво підвищити прозорість використання фінансових ресурсів і мінімізувати корупційні ризики. У післявоєнний період це набуває особливого значення, оскільки міжнародні партнери та інвестори розглядають прозорість управління як одну з базових умов фінансування відновлювальних програм. Відповідні пріоритети визначені у стратегічних документах Міністерства розвитку громад та територій України [3].

Окремої уваги потребує формування сприятливого інвестиційного середовища. Для територій, що постраждали від бойових дій, доцільним є впровадження спеціальних економічних механізмів підтримки бізнесу: податкових стимулів, програм компенсації ризиків, грантового фінансування, індустріальних парків та спрощених процедур започаткування підприємницької діяльності. Такі інструменти дозволять активізувати внутрішні та зовнішні інвестиції, сприятимуть поверненню релокованого бізнесу та створенню нових

виробничих і сервісних кластерів. Практика підтримки креативної економіки широко використовується в межах програми Creative Europe, яка демонструє ефективність поєднання культурної політики та економічного розвитку територій [6].

Таким чином, трансформація системи публічного управління Херсонщини повинна відбуватися у напрямі переходу від реактивної моделі управління, орієнтованої виключно на подолання наслідків кризи, до проактивної системи стратегічного розвитку. Лише поєднання інноваційного врядування, цифрової відкритості, підтримки людського капіталу та стимулювання креативної економіки здатне забезпечити довгострокове та конкурентоспроможне відродження регіону в умовах післявоєнної реконструкції.

Використана література

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 трав. 1997 р. № 280/97-ВР. URL: [Законодавство України](#) (дата звернення: 13.05.2026).
2. Гладка С. В. Публічне управління в Україні: сучасні виклики та стратегічні пріоритети в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2023. № 51. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-120>
3. [Міністерство розвитку громад та територій України](#) : офіційний вебсайт (дата звернення: 13.05.2026).
4. UNESCO – Culture and Creative Industries. Culture and Creative Industries in Recovery Strategies : офіційний вебресурс UNESCO (дата звернення: 13.05.2026).
5. World Bank – Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment : офіційний аналітичний звіт Світового банку (дата звернення: 13.05.2026).
6. [European Commission – Creative Europe Programme](#). Creative Europe Programme : офіційний портал Європейської Комісії (дата звернення: 13.05.2026).

Левченко Анна Олександрівна – кандидатка економічних наук, професорка, професорка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Барінов Дмитро Олександрович – здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ: НОРМАТИВНІ ВИМОГИ ТА ПРАКТИЧНІ ВИКЛИКИ (НА ПРИКЛАДІ ГУ ДПС У ДНІПРОПЕТРОВСЬКІЙ ОБЛАСТІ)

У системі публічної служби оцінювання персоналу традиційно розглядається як складова кадрового адміністрування, однак його функціональне значення є значно ширшим. Насправді процедура оцінювання виступає важливим інструментом управлінського впливу, який визначає рівень професійної мотивації працівників, сприяє розвитку їхніх компетентностей та формує довіру до управлінських рішень у державних інституціях.

Ефективно організована система оцінювання забезпечує об'єктивне визначення результативності службової діяльності, створює умови для підтримки висококваліфікованих працівників і водночас дозволяє своєчасно виявляти професійні недоліки, формуючи підґрунтя для подальшого професійного вдосконалення персоналу. За таких умов оцінювання стає не лише інструментом контролю, а й важливим елементом стратегічного управління людськими ресурсами.

Водночас формалізований підхід до проведення оцінювання суттєво знижує його практичну ефективність. Коли процедура перетворюється виключно на бюрократичну вимогу, втрачається її мотиваційна та управлінська функція. У результаті це може спричиняти зростання недовіри серед

працівників, формування негативного ставлення до кадрових процесів і посилення внутрішньої напруги в колективах органів публічного управління.

Українська модель оцінювання державних службовців має чітку правову основу. Стаття 44 Закону України «Про державну службу» встановлює щорічність оцінювання та його зв'язок із преміюванням і плануванням кар'єри [1]. Порядок проведення оцінювання деталізований постановою Кабінету Міністрів України № 640: оцінювання ґрунтується на завданнях і ключових показниках результативності, ефективності та якості, а ключова фаза визначення результатів припадає на жовтень–грудень [2]. Методичні рекомендації НАДС доповнюють цю рамку практичними інструкціями: скільки завдань доцільно визначати, як формулювати показники, як проводити моніторинг та перегляд завдань протягом року [3].

На перший погляд, уніфікована система оцінювання персоналу створює передумови для забезпечення єдиних підходів до організації кадрових процесів у всіх органах публічної влади. Наявність нормативно визначених процедур, критеріїв та показників результативності формує базову систему координат, у межах якої здійснюється оцінювання службової діяльності державних службовців. Однак практичний досвід функціонування публічного сектору свідчить про те, що формалізоване закріплення правил саме по собі не забезпечує однакової ефективності їх застосування.

У реальній управлінській практиці існує суттєва різниця між формальним проведенням оцінювання та використанням оцінювальних процедур як повноцінного інструменту управління персоналом. У першому випадку оцінювання зводиться до виконання адміністративних вимог і документального оформлення результатів, тоді як у другому воно стає механізмом професійного розвитку, мотивації та підвищення ефективності діяльності працівників.

На нашу думку, ключові відмінності між цими підходами проявляються у трьох взаємопов'язаних аспектах. По-перше, важливе значення має якість формування завдань та показників результативності. Нечітко сформульовані або формальні критерії не дозволяють об'єктивно оцінити результати роботи та

часто створюють передумови для суб'єктивного трактування підсумків оцінювання. Натомість конкретизовані, вимірювані та реалістичні показники забезпечують прозорість процесу й дозволяють працівникам чітко розуміти очікувані результати службової діяльності.

По-друге, суттєву роль відіграє наявність підтверджених доказів виконання поставлених завдань. Ефективна система оцінювання повинна спиратися не на формальні висновки чи загальні характеристики, а на конкретні результати роботи, документально підтверджені показники, реалізовані проєкти та досягнуті управлінські результати. Саме доказовий підхід дозволяє мінімізувати ризики упередженості та підвищити рівень довіри до кадрових рішень.

По-третє, визначальним елементом є культура професійного зворотного зв'язку між керівником і працівником. Співбесіда за результатами оцінювання повинна виконувати не лише контрольну, а й комунікативну функцію, створюючи можливість для відкритого обговорення досягнень, проблемних аспектів та перспектив професійного розвитку. За відсутності конструктивного діалогу процедура оцінювання втрачає свою мотиваційну цінність і сприймається персоналом виключно як формальний адміністративний процес.

Для ілюстрації практичних обмежень доцільно звернутися до прикладу територіального органу – ГУ ДПС у Дніпропетровській області. Особливість податкових органів у тому, що значна частина результатів діяльності об'єктивно вимірювана (план/факт надходжень, строки обробки документів, якість сервісних процедур). Це створює хороші умови для KPI-підходу. У 2024 році ГУ ДПС забезпечило надходження до зведеного бюджету 93 716,5 млн грн при плані 87 703,6 млн грн (виконання 106,9%), а у першому півріччі 2025 року – 55 178,9 млн грн при плані 50 101,0 млн грн (виконання 110,1%) [4; 5].

Водночас саме в цьому органі добре видно, як кадровий фактор може «розривати» цикл оцінювання. За даними звіту про виконання плану роботи за 2024 рік оцінюванню підлягало 1 411 державних службовців категорій «Б» і «В». Підсумок виглядає так: 327 осіб отримали оцінку «відмінна», 579 –

«позитивна», а щодо 505 працівників процедуру оцінювання припинено у зв'язку з кадровими змінами після 07.10.2024 [4]. Тобто майже кожен третій випадок не дійшов до фінального висновку. На мій погляд, це не просто статистика – це прямий сигнал, що система оцінювання дуже чутлива до переведень, звільнень і строкових призначень.

Звідси випливає кілька практичних висновків. По-перше, у великих органах потрібен проміжний моніторинг виконання завдань протягом року (наприклад, щоквартально), інакше оцінювання наприкінці року перетворюється на «підсумок з пам'яті». По-друге, варто стандартизувати мінімальний набір типових КРІ та джерел даних (що саме є доказом виконання). Податкова служба вже використовує підходи до бібліотеки КРІ як інструменту уніфікації [6]. По-третє, необхідне «калібрування» оцінок між підрозділами, щоб однакові результати не оцінювалися по-різному лише через стиль керівника. І, нарешті, оцінювання має завершуватися не тільки оцінкою, а й простим планом розвитку: яке навчання потрібно, що підтягнути, які задачі ускладнити в наступному циклі.

Таким чином, особливості оцінювання персоналу в публічній службі визначаються поєднанням правових вимог і організаційної реальності. Закон і Порядок № 640 формують рамку, але якість результату залежить від того, наскільки орган уміє працювати з КРІ, даними та зворотним зв'язком. Приклад ГУ ДПС у Дніпропетровській області показує: навіть за високих показників виконання планів діяльності оцінювання може втрачати цілісність через кадрову мінливість. Тому удосконалення оцінювання варто розглядати як частину управління персоналом, а не як окремий «кадровий сезон» восени.

Використана література

1. Про державну службу : Закон України від 10 груд. 2015 р. № 889-VIII. URL: [Законодавство України](#) (дата звернення: 14.05.2026).
2. Про затвердження Порядку проведення оцінювання результатів службової діяльності державних службовців : постанова Кабінету Міністрів України від 23 серп. 2017 р. № 640. URL: [Законодавство України](#) (дата

звернення: 14.05.2026).

3. Національне агентство України з питань державної служби. Методичні рекомендації щодо визначення завдань і ключових показників результативності, ефективності та якості службової діяльності державних службовців категорій «Б» і «В» : наказ НАДС від 17 листоп. 2023 р. № 186-23. URL: [НАДС України](#) (дата звернення: 14.05.2026).

4. Головне управління ДПС у Дніпропетровській області. Звіт про виконання Плану роботи ГУ ДПС у Дніпропетровській області за 2024 рік. Дніпро, 2025.

5. Головне управління ДПС у Дніпропетровській області. Звіт про виконання Плану роботи ГУ ДПС у Дніпропетровській області за I півріччя 2025 року. Дніпро, 2025.

6. Державна податкова служба України. Матеріали щодо KPI, бібліотеки KPI та HR-інструментів : офіційні презентаційні та методичні матеріали. (дата звернення: 15.05.2026).

Левченко Анна Олександрівна – кандидатка економічних наук, професорка, професорка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Трусова Ксенія Михайлівна – здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня, Херсонський державний аграрно-економічний університет

МОЛОДІЖНІ ІНІЦІАТИВИ ЯК ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ (КЕЙС ХЕРСОНЩИНИ)

Повномасштабна збройна агресія проти України зумовила виникнення глибокої системної кризи в архітектурі публічного управління. Цей деструктивний вплив проявився передусім у дестабілізації традиційних адміністративних вертикалей, критичному порушенні сталих логістичних та

комунікаційних каналів, а також у стрімкому, експоненціальному зростанні соціально-гуманітарних потребах населення. За умов, коли класичні інституційні механізми потребували часу для адаптації до викликів воєнного стану, відбулося закономірне й об'єктивно зумовлене розширення кола акторів публічного врядування за рахунок ресурсів громадянського суспільства.

Особливе, функціонально значуще місце у цих процесах посіла молодь. Починаючи з 2022 року, в Україні зафіксовано безпрецедентну динаміку зростання волонтерської та громадської активності, що верифікується аналітичними звітами провідних міжнародних інституцій, зокрема ПРООН [3] та ЮНЕСКО [4].

У зазначеному контексті молодіжні ініціативи еволюціонували від традиційних форм дозвіллевої чи суто громадської активності до рівня повноцінного функціонального компонента загальнодержавної та локальної систем кризового управління. Відтак, науковій актуалізації набуває комплексна дослідницька проблема, що полягає у з'ясуванні специфіки інтеграції молодіжних ініціатив у загальний контур публічного управління в умовах екстремальних безпекових викликів, а також у визначенні інституційних механізмів, які де-факто забезпечують їхню операційну ефективність на рівні територіальних громад.

У дискурсі сучасної адміністративної науки феномен молодіжних ініціатив традиційно інтерпретується крізь призму концептуальних моделей партисипативного та мережевого врядування. Якщо партисипативний підхід акцентує увагу на інклюзивності – залученні громадян до безпосередніх процесів формування та реалізації публічної політики, то мережева модель фокусується на розбудові сталих горизонтальних зв'язків між державними структурами та недержавними акторами.

В умовах воєнного стану зазначені теоретичні підходи трансформуються у прикладну концепцію кризового співуправління. Для цієї моделі характерними є радикальна децентралізація управлінських функцій, делегування тактичних та

оперативних повноважень громадським суб'єктам, висока швидкість прийняття управлінських рішень та максимальна гнучкість організаційних структур.

За таких обставин молодіжне середовище перебирає на себе виконання низки стратегічних функцій, серед яких ключовими є оперативне реагування на гострі соціально-гуманітарні виклики, координація локальних мереж взаємодопомоги, підтримання інформаційної та кібербезпекової стійкості громад, а також системне відновлення соціального капіталу на мікро- та мезорівнях. Глобальні аналітичні розвідки, зокрема дослідження Міжнародного центру навчання та досліджень неурядових організацій (International NGO Training and Research Centre), доводять, що в умовах збройних конфліктів структури громадянського суспільства закономірно набувають рис паралельної інфраструктури управління, спроможної ефективно компенсувати обмеженість або тимчасову відсутність державних ресурсів [5].

У воєнних реаліях функціональне навантаження молодіжних ініціатив виходить далеко за межі класичного громадського активізму, визначеного законодавчими рамками діяльності вітчизняних інститутів громадянського суспільства [1]. Молодіжні спільноти фактично інкорпорується в архітектуру публічного менеджменту, здійснюючи безпосередню організацію гуманітарного реагування (включно з евакуаційними заходами, складною логістикою та всебічною підтримкою внутрішньо переміщених осіб), беручи участь у забезпеченні життєдіяльності критичної інфраструктури, реалізуючи цифрову координацію інформаційних потоків, а також забезпечуючи залучення та дистрибуцію ресурсів міжнародної донорської допомоги.

Важливо підкреслити, що вказані функції мають не допоміжний чи факультативний, а виражений системоутворюючий характер. Таким чином, відповідно до сучасних засад та пріоритетів державної молодіжної політики, молодь трансформується з об'єкта державної опіки у де-факто повноцінного співсуб'єкта публічного управління [2]. З позицій теорії державного управління це знаменує транзит до моделі гібридного врядування, де інституційна межа між

державним та громадським секторами стає рухливою, умовною та функціонально залежною від конкретного кризового контексту.

Емпіричним підтвердженням цієї теоретичної парадигми виступає досвід Херсонської області, яка являє собою унікальний і водночас трагічний кейс радикальної трансформації системи публічного управління внаслідок тимчасової окупації та подальшої деокупації значної частини територій регіону. Саме в цьому екстремальному середовищі локальні молодіжні ініціативи продемонстрували граничний рівень адаптивності та інституційної гнучкості.

У період окупації на Херсонщині сформувалися законспіровані, глибоко децентралізовані молодіжні мережі, які функціонували в умовах перманентного ризику для життя. Їхня діяльність охоплювала організацію нелегальних каналів доставки медикаментів і гуманітарної допомоги, підтримання каналів зв'язку між ізольованими територіями, координацію безпекових маршрутів евакуації та ведення інформаційного обміну. Спроможність цих мереж діяти в умовах правового вакууму дозволяє кваліфікувати їх як специфічний «латентний управлінський контур», що успішно компенсував тимчасову відсутність легітимних адміністративних структур.

Новий етап еволюції розпочався після деокупації правобережжя Херсонщини наприкінці 2022 року, коли актуалізувалося завдання відновлення інституційної інфраструктури. Молодіжні центри та простори, що почали відроджуватися, зокрема й за активного сприяння цільових програм ПРООН із відновлення та стійкості регіонів [3], швидко переросли свої традиційні функції. Вони перетворилися на координаційні хаби ліквідації наслідків воєнних дій, платформи неформальної освіти, центри надання психосоціальної підтримки та ключові майданчики для налагодження синергетичної взаємодії між військовими адміністраціями та мешканцями громад.

Паралельно з цим вагомому значення набули цифрові молодіжні ініціативи, орієнтовані на фіксацію руйнувань об'єктів цивільної інфраструктури, картографування першочергових потреб населення та діджитал-взаємодію з міжнародними донорами. Подібні практики повністю корелюють із сучасними

глобальними трендами цифровізації публічного сектора, партисипації та концепцією відкритих даних, що активно промулюються та підтримуються структурами ЮНЕСКО у кризових контекстах [4].

Узагальнення зазначеного досвіду дає підстави розглядати молодь як стратегічний, архіважливий ресурс повоєнного відновлення держави. Це зумовлено її специфічними соціокультурними характеристиками: імманентно високим рівнем адаптивності до кризових умов, комп'ютерною грамотністю та швидким опануванням цифрових інструментів менеджменту, здатністю до швидкої горизонтальної самоорганізації та високим інноваційним потенціалом при розробці локальних управлінських рішень. На прикладі Херсонської області чітко простежується тенденція до формування гібридних ініціатив, які органічно поєднують у собі елементи класичного волонтерства, соціального підприємництва та цифрового врядування. Як підтверджують профільні міжнародні моніторингові дослідження воєнного періоду, саме такі диверсифіковані й гібридні форми є найбільш життєздатними, гнучкими та стійкими в умовах затяжних соціально-політичних та безпекових криз [5].

Разом з тим, попри вагомий позитивний потенціал, процес інтеграції молодіжних ініціатив у систему публічного управління супроводжується низкою суттєвих системних обмежень та деструктивних факторів. Насамперед ідеться про недостатній рівень нормативно-правової та інституційної інтеграції громадських структур у формальні механізми прийняття рішень органами державної влади та місцевого самоврядування. Крім того, відчутними є фрагментарність фінансового забезпечення, надмірна залежність від міжнародної грантової допомоги, відсутність довгострокових стратегічних алгоритмів координації з владними інституціями, а також організаційна нестабільність самих молодіжних об'єднань. У сукупності ці фактори продукують високі ризики так званої «проектної фрагментації», за якої успішні локальні ініціативи згасають після вичерпання донорського фінансування, так і не трансформувались у сталі, архітектурно оформлені інституції.

З огляду на це, подальший вектор розвитку молодіжних ініціатив у системі вітчизняного публічного управління має передбачати комплексне впровадження таких інструментів, як повноцінна інституціоналізація молодіжних рад при органах місцевого самоврядування (із наданням їм реальних важелів впливу), ширше залучення механізмів партисипативного бюджетування, створення мережі регіональних молодіжних хабів відновлення, а також пряма інтеграція молодіжного експертного середовища у процеси стратегічного планування розвитку громад. У довгостроковій перспективі реалізація цих кроків закладе надійне підґрунтя для незворотного переходу від застарілих командно-адміністративних до сучасних мережевих моделей публічного врядування, де молодіжні спільноти виступатимуть не периферійним чи суто декларативним, а повноцінним структуроутворюючим елементом системи.

Таким чином, проведене дослідження дозволяє констатувати, що в умовах екстремальних викликів повномасштабної війни молодіжні ініціативи в Україні зазнали глибокої якісної трансформації, перетворившись на дієвий, функціональний інструмент публічного управління. Вони не лише забезпечують стабільність критично важливих соціальних процесів та ефективно компенсують дефіцит державних ресурсів, а й виступають ключовим чинником відтворення та зміцнення соціального капіталу. Кейс Херсонщини наочно доводить, що в умовах граничної невизначеності саме децентралізовані молодіжні мережі здатні гарантувати гнучкість, високу оперативність та інноваційність управлінського інструментарію. Системна інституціоналізація та капіталізація цього потенціалу є базовою передумовою для успішного повоєнного відновлення України та формування прогресивної моделі публічного управління європейського зразка.

Використана література

1. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 1. Ст. 1. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17> (дата звернення: 19.05.2026).

2. Про молодіжну політику: Закон України від 27.04.2021 № 1414-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 28. Ст. 233. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20> (дата звернення: 19.05.2026).
3. UNDP. Youth Engagement in Recovery and Resilience. 2024. URL: <https://www.undp.org/ukraine> (дата звернення: 19.05.2026).
4. UNESCO. Culture and civic participation in crisis contexts. 2025. URL: <https://www.unesco.org> (дата звернення: 19.05.2026).
5. International NGO Training and Research Centre. Civil Society in Ukraine during War. INTRAC Research Reports, 2024. URL: <https://www.intrac.org> (дата звернення: 19.05.2026).

Закальський Олександр Сергійович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня кафедри публічного та міжнародного права, ННІ «Юридичний інститут Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана»

СИСТЕМА ПРАВОВИХ МЕТОДІВ ВІДНОВЛЕННЯ ЗРУЙНОВАНИХ ТЕРИТОРІЙ В ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД

Відновлення зруйнованих територій України у післявоєнний період виступає складним багатовимірним напрямом публічно-владної діяльності, у межах якого поєднуються завдання відновлення інфраструктурної основи життєдіяльності населення, забезпечення функціонування органів публічної влади, повернення населення, відновлення господарської активності та формування безпечного середовища. Йдеться не лише про усунення наслідків руйнувань, а про відновлення функціональної спроможності територій як складних соціально-економічних систем, що втратили здатність забезпечувати базові публічні, економічні та адміністративні функції.

Складність зазначеного процесу зумовлена різноманітністю територій, які зазнали руйнувань. Це великі міста, індустріальні центри, середні та малі населені пункти, сільські території, територіальні громади, що мають різний рівень пошкоджень, різну тривалість перебування у зоні бойових дій або окупації, різні демографічні та економічні перспективи. За таких умов у післявоєнний період відновлення не може здійснюватися за універсальною моделлю, а потребує диференційованого підходу з урахуванням просторових, функціональних і безпекових характеристик кожної території.

У чинному законодавстві відсутнє комплексне визначення категорії зруйнованих територій, однак нормативні акти закладають правову основу для фіксації втрат та планування відновлення. Зокрема, Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації» № 326 від 20 березня 2022 року [1] визначає напрями оцінювання втрат, що охоплюють житловий фонд, об'єкти житлово-комунального господарства, транспортну, енергетичну, телекомунікаційну інфраструктуру, природні ресурси та інші складові. Разом із тим, Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад» № 731 від 18 липня 2023 року [2] встановлює організаційно-правові засади планування відновлення через програми комплексного відновлення територій.

У науково-правовому вимірі зруйновані території доцільно розглядати як частини простору держави, які внаслідок збройної агресії втратили повністю або частково здатність забезпечувати безпечне проживання населення, здійснення господарської діяльності та функціонування органів публічної влади. Такий підхід дозволяє врахувати не лише фізичні руйнування, а й втрату функціональної придатності територій через порушення транспортної доступності, енергозабезпечення, соціальної інфраструктури та безпекового середовища.

Відновлення зруйнованих територій у післявоєнний період виступає самостійним об'єктом адміністративно-правового регулювання та характеризується низкою ознак, що обумовлюють необхідність застосування спеціальних методів публічно-владного впливу. Воно має публічно-владний характер, оскільки здійснюється уповноваженими органами державної влади та місцевого самоврядування; комплексний характер, що проявляється у поєднанні правових, організаційних, фінансових і безпекових елементів; територіальну спрямованість, адже пов'язане з відновленням конкретного простору; процедурну впорядкованість та програмну орієнтованість, що передбачає реалізацію через відповідні програми, плани і управлінські рішення [3].

У зазначеному контексті принципового значення набуває співвідношення понять відновлення, реконструкція та модернізація. Відновлення охоплює комплекс заходів, спрямованих на повернення території до стану функціональної придатності, включаючи правове, організаційне, фінансове та інфраструктурне забезпечення. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності» № 2254-IX від 12 травня 2022 року [4] закріплює підхід, за яким відновлення реалізується через програми комплексного розвитку територій. Реконструкція виступає складовим методом відновлення і пов'язана з перебудовою окремих об'єктів, тоді як модернізація відображає якісне оновлення інфраструктури з урахуванням сучасних стандартів безпеки, енергоефективності та цифровізації [5].

З огляду на викладене, система методів відновлення зруйнованих територій у післявоєнний період формується як сукупність взаємопов'язаних способів публічно-владного впливу, за допомогою яких забезпечується реалізація державної політики у відповідній сфері. До таких методів належать нормативно-правові, організаційно-управлінські, процедурні, фінансові, інформаційно-аналітичні та контрольні методи, кожен з яких виконує окрему функцію у загальній системі відновлення.

Нормативно-правові методи забезпечують формування правового середовища відновлення, встановлюють правила поведінки суб'єктів, визначають їх компетенцію, процедури прийняття рішень та механізми відповідальності. Організаційно-управлінські методи спрямовані на координацію діяльності органів публічної влади, розмежування їх повноважень та забезпечення узгодженості управлінських рішень. Процедурні методи забезпечують реалізацію конкретних дій, включаючи оцінювання втрат, планування, погодження програм, прийняття адміністративних актів та ведення реєстрів.

Фінансові методи відіграють ключову роль у післявоєнний період, оскільки визначають можливість реалізації відновлювальних заходів через бюджетне фінансування, залучення міжнародної допомоги, інвестицій та інших ресурсів. Інформаційно-аналітичні методи забезпечують збір, обробку та використання даних щодо стану територій, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Контрольні методи спрямовані на перевірку законності, ефективності та результативності відновлювальних процесів.

Разом із тим застосування зазначених методів у післявоєнний період супроводжується системними проблемами, що мають як нормативно-правовий, так і організаційно-управлінський характер. Насамперед ідеться про фрагментарність правового регулювання, яка проявляється у наявності значної кількості нормативно-правових актів різного рівня, що регулюють окремі аспекти відновлення, однак не формують цілісної, узгодженої системи. Відсутність єдиного концептуального підходу до визначення цілей, принципів, етапів і методів відновлення призводить до колізій норм, дублювання процедур, різного тлумачення повноважень та ускладнення практичного застосування правових приписів.

Не менш суттєвою проблемою є недостатня узгодженість між різними методами публічно-владного впливу. На практиці нормативно-правові, організаційні, фінансові та процедурні методи функціонують не як єдина

взаємопов'язана система, а як відокремлені елементи, що реалізуються різними суб'єктами без належної координації. Це зумовлює ситуації, коли стратегічні рішення не підкріплюються достатнім фінансовим ресурсом, або ж організаційні заходи не забезпечуються належним процедурним супроводом. Відсутність інтегрованого підходу негативно впливає на послідовність відновлювальних процесів і знижує їх ефективність.

Особливу увагу слід звернути на проблему дублювання повноважень суб'єктів публічної адміністрації. У сфері відновлення одночасно діють центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації, військові адміністрації, органи місцевого самоврядування, спеціалізовані агентства, а також інші інституції, компетенція яких нерідко перетинається. Це призводить до конкуренції управлінських рішень, неузгодженості дій, затягування процедур погодження та прийняття рішень. В окремих випадках спостерігається ситуація, коли відповідальність за реалізацію конкретних заходів є розпорошеною, що ускладнює контроль і знижує рівень підзвітності.

Суттєвим стримуючим чинником виступає також складність адміністративних процедур, які супроводжують процес відновлення. Багаторівневість погоджень, необхідність отримання значної кількості дозволів, складні процедури фінансування та звітності уповільнюють реалізацію відновлювальних проєктів. В умовах післявоєнного періоду, коли швидкість відновлення має критичне значення, надмірна процедурна зарегульованість може фактично блокувати ефективне використання ресурсів і затримувати відбудову територій.

Окремо слід виділити обмежену ефективність координаційних механізмів. Незважаючи на наявність окремих інституційних рішень, спрямованих на координацію відновлювальних процесів, відсутність чітко визначеного центру координації або належно врегульованих процедур взаємодії між суб'єктами призводить до фрагментації управління. Це особливо відчутно у взаємодії між державним та місцевим рівнями, а також у процесі залучення міжнародних

партнерів, де недостатня узгодженість може знижувати ефективність використання наданої допомоги.

У сукупності зазначені проблеми зумовлюють необхідність комплексного вдосконалення системи методів відновлення зруйнованих територій у післявоєнний період. Йдеться, насамперед, про систематизацію нормативно-правової бази з метою усунення колізій і формування єдиної концептуальної основи регулювання, чітке розмежування компетенції суб'єктів публічної адміністрації та закріплення їх відповідальності, спрощення адміністративних процедур із одночасним забезпеченням належного рівня контролю, а також розвиток ефективних координаційних механізмів. Важливим напрямом є також впровадження сучасних цифрових та аналітичних інструментів управління, які забезпечать прозорість, оперативність і обґрунтованість прийняття рішень у сфері відновлення.

Узагальнюючи викладене, слід зазначити, що система методів відновлення зруйнованих територій у післявоєнний період виступає комплексним інструментом реалізації державної політики, який поєднує правові, організаційні та управлінські засоби впливу. Ефективність цієї системи залежить від їх узгодженого застосування, здатності забезпечити функціональне відновлення територій та створення умов для сталого розвитку держави.

Використана література

1. Про затвердження Порядку визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова Кабінету Міністрів України № 326 від 20 березня 2022 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/326-2022-п>
2. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України № 731 від 18 липня 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/731-2023-п>
3. Законодавче забезпечення формування та реалізації державної політики України в умовах воєнного стану: колективна монографія: у 4 т. / заг. ред.: Стефанчук Р. О., Мищак І. М., Савченко Л. А.; Інститут законодавства

Верховної Ради України. Київ: Вид-во «Людмила», 2022. Т. 2: Економічна безпека держави, стимулювання і підтримка економіки. 350 с.

4. Про внесення змін до деяких законів України щодо першочергових заходів реформування сфери містобудівної діяльності: Закон України № 2254-IX від 12 травня 2022 року. Офіційний вісник України. 2022. № 48. Ст. 2627. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/2254-20>

5. Покровська Н. М. Концептуальні засади післявоєнного відновлення України, економічні аспекти. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2022. № 4(274). С. 41–47.

Монастиський Григорій Леонардович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, Західноукраїнський національний університет

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ВЛАДИ ЯК ЧИННИК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

У сучасній теорії державного управління поняття національної стійкості (national resilience) набуло комплексного характеру та охоплює здатність держави підтримувати функціональність політичних, економічних і соціальних систем в умовах криз, шоків та зовнішніх загроз. У цьому контексті особливого значення набуває питання організації публічної влади та розподілу управлінських повноважень між різними рівнями державної системи.

З 2014 року Україна здійснює масштабну реформу децентралізації, яка передбачає передачу значної частини повноважень від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування. Як зазначає Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), ці зміни стали одним із найбільш системних реформаторських процесів у сфері багаторівневого врядування в Європі, що спрямовані на підвищення ефективності публічних

послуг та зменшення територіальних диспропорцій [1].

Повномасштабна агресія проти України у 2022 році актуалізувала принципово новий вимір зазначених трансформацій: децентралізація де-факто еволюціонувала з інструменту суто адміністративної модернізації у фундаментальний чинник національної безпеки та оборони.

У межах класичної теорії публічного врядування децентралізаційні процеси охоплюють три взаємопов'язані виміри: адміністративний (перерозподіл безпосередніх функцій управління), фінансовий (розширення бюджетної автономії) та політичний (підвищення легітимності інституту місцевого самоврядування). У кризових умовах воєнного стану поєднання цих компонентів дозволило реалізувати модель розподіленого управління ризиками. Це суттєво знизило вразливість централізованого державного апарату до точкових деструктивних впливів, одночасно підвищуючи загальний адаптивний потенціал системи.

Оперативна спроможність територіальних громад ухвалювати самостійні рішення щодо надання базових адміністративних і соціальних послуг, організації гуманітарного реагування та захисту об'єктів критичної інфраструктури забезпечила безперервність публічного управління навіть на територіях, що зазнали часткової дестабілізації або тимчасової ізоляції [4].

Особливу роль у забезпеченні цієї гнучкості відіграла фінансова автономія, яка мінімізувала залежність регіонів від централізованих бюджетних трансфертів і дозволила оперативно мобілізувати локальні фінансові ресурси для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій [2].

Емпіричний досвід функціонування української держави в умовах війни демонструє, що сформована після 2014 року нова архітектура укрупнених територіальних громад виступила базовим рівнем організації життєдіяльності соціуму. Саме на місцеві органи влади ліг основний тягар із координації евакуаційних маршрутів, всебічної підтримки внутрішньо переміщених осіб та оперативного відновлення пошкоджених комунікацій. Цей процес супроводжувався помітним зростанням локального лідерства та зміцненням

соціальної згуртованості (горизонтального соціального капіталу), що у сукупності підвищило загальний рівень довіри громадян до інститутів публічної влади в цілому. Разом з тим, науковий аналіз згаданих процесів актуалізує й низку системних обмежень, серед яких деструктивний вплив мають хронічна нерівномірність економічного розвитку окремих громад, фрагментарний рівень управлінської спроможності на місцях, ризики інституційної розбалансованості між різними рівнями влади, а також недостатній ступінь інтеграції інструментів кризового менеджменту в чинні стратегії місцевого розвитку.

Новим етапом інституційної трансформації територіального управління в умовах правового режиму воєнного стану стало тимчасове переформатування районних та обласних державних адміністрацій у систему військових адміністрацій [6].

Районний рівень управління вказаної вертикалі де-факто перетворився на антикризовий координаційний вузол, який забезпечує жорстку вертикальну інтеграцію та контроль за реалізацією мобілізаційних заходів, територіальної оборони та безпекових рішень [5]. Поглиблення реформи децентралізації та інституційне зміцнення місцевого самоврядування потребують комплексної модернізації нормативно-правової бази, насамперед шляхом внесення змін до законів України «Про місцеве самоврядування в Україні» та «Про місцеве державні адміністрації».

Окремим довгостроковим вектором модернізації, що активно обговорюється у контексті адаптації українського законодавства до стандартів Європейського Союзу, є реформа місцевих державних адміністрацій із їх поступовим транзитом до органів префектурного типу [7]. Метою цієї реформи є відхід від застарілих функцій прямого господарського управління територіями на користь чистого європейського інституту префектурного контролю за дотриманням законності.

Таким чином, сучасна архітектура публічного врядування в Україні трансформується у специфічну гібридну модель управління стійкістю. У цій системі висока оперативна та фінансова автономія територіальних громад

гармонійно поєднується з посиленням державним контролем та безпековою координацією з боку військово-адміністративної вертикалі. У повоєнний період децентралізація має стати наріжним каменем загальнонаціональної стратегії відновлення, що передбачатиме подальше поглиблення фіскальної децентралізації, діджиталізацію муніципального сектора, кадрове посилення органів місцевого самоврядування та розбудову адаптивних, ризик-орієнтованих моделей багаторівневого врядування.

Використана література

1. Maintaining the Momentum of Decentralisation in Ukraine / OECD. Paris: OECD Publishing, 2018. 244 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/maintaining-the-momentum-of-decentralisation-in-ukraine_9789264301436-en.html
2. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance / OECD. Paris: OECD Publishing, 2022. 126 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/rebuilding-ukraine-by-reinforcing-regional-and-municipal-governance_63a6b479-en.html
3. Про децентралізацію в Україні : офіційний вебпортал реформи / Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://decentralization.gov.ua> (дата звернення: 18.05.2026).
4. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР (із змінами та доповненнями станом на 2025–2026 рр.). *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>
5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності, прозорості та підзвітності в діяльності органів місцевого самоврядування : Закон України від 14.01.2025 № 4122-IX. *Офіційний вісник України*. 2025. № 12. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
6. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII (із змінами та доповненнями). *Відомості Верховної Ради України*. 2015. № 28. Ст. 250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата

звернення: 29.05.2026).

7. Проєкт Закону про місцеві державні адміністрації (щодо реформування та трансформації за префектурним типом) : Проєкт Закону України № 4298 від 2021 р. (повторне читання та доопрацювання у період 2025–2026 рр.). *Верховна Рада України : офіційний вебпортал*. URL: <https://itd.rada.gov.ua> (дата звернення: 18.05.2026).

Новікова Марія Миколаївна – кандидатка юридичних наук, доцентка, доцентка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЕНДЕРНОЇ СКЛАДОВОЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ DEI-ПІДХОДУ

Сучасна архітектура публічного управління в Україні перебуває в стані інтенсивної модернізації, зумовленої як необхідністю адаптації до євроінтеграційних стандартів, так і безпрецедентними соціально-демографічними викликами воєнного та повоєнного періодів. У цьому контексті традиційна модель гендерної політики, що історично фокусувалася на лінійному забезпеченні рівності прав і можливостей жінок і чоловіків, поступово вичерпує свій інструментальний потенціал. Реалії сьогодення – стрімке зростання кількості внутрішньо переміщених осіб, ветеранів та ветеранок, осіб з інвалідністю та інших вразливих груп – вимагають якісної трансформації гендерної складової врядування. Зазначений вектор трансформації актуалізує впровадження парадигми DEI (Diversity, Equity, Inclusion), яка дозволяє вийти за межі спрощеного бінарного підходу та інтегрувати в систему публічного управління оптику інтерсекційності, забезпечуючи точність, адресність та справедливість управлінських рішень [1].

Теоретичне переосмислення гендерної складової через призму методології DEI передбачає зміну дослідницької парадигми від ізольованого аналізу статі до дослідження багатовимірної структури суспільства. У класичному вимірі гендерний підхід часто сприймає категорії «чоловіки» та «жінки» як гомогенні групи, що нівелює специфіку внутрішньогрупових відмінностей. Натомість інтеграція принципів різноманітності (Diversity), справедливості (Equity) та інклюзії (Inclusion) дозволяє деконструювати цю лінійність. DEI-підхід пропонує управлінську рамку, в якій гендерний маркер розглядається не автономно, а в синергії з іншими соціально-демографічними та правовими характеристиками індивіда.

Гносеологічним ядром такої трансформації виступає теорія інтерсекційності, яка концептуалізує перетин різних ознак ідентичності (гендеру, віку, наявності інвалідності, статусу ВПО чи ветерана) як джерело унікального соціального досвіду та специфічних бар'єрів. У системі публічного управління це означає перехід від абстрактного забезпечення «рівності для всіх» до точкового розподілу ресурсів та можливостей на засадах принципу справедливості [1]. Інтерсекційний аналіз у межах DEI дозволяє публічним службовцям ідентифікувати кумулятивні ефекти дискримінації чи вразливості, забезпечуючи передумови для реальної, а не фасадної інклюзії у процесах прийняття управлінських рішень.

Практична імплементація DEI-парадигми та інтерсекційного підходу зумовлює необхідність комплексної модернізації інструментарію публічного управління за кількома стратегічними напрямками:

1. Інформаційно-аналітичне забезпечення (трансформація збору даних). Традиційна практика збору гендерно дезагрегованої статистики (розподілу суто за статтю «чоловіки / жінки») має еволюціонувати у систему інтерсекційного моніторингу. Публічна влада потребує інтегрованих даних, які фіксують одночасний перетин кількох ознак (наприклад, «молоді жінки з числа ВПО в сільській місцевості» або «чоловіки-ветерани старшого віку з інвалідністю»).

Тільки такий аналіз дозволяє точно оцінювати потреби та прораховувати ризики при розробці державних і регіональних програм.

2. Інституційний вимір (трансформація кадрового менеджменту в держслужбі). Перехід від формального дотримання гендерного балансу чи квот до формування цілісної DEI-культури всередині органів влади. Це передбачає впровадження інструментів «управління різноманітністю»: від сліпого рекрутингу та адаптації робочих місць під специфічні потреби (зокрема, для інклюзії ветеранів та ветеранок) до розробки програм психологічної підтримки, профілактики вигорання та гнучких графіків роботи, що дозволяють балансувати між професійною діяльністю та сімейними обов'язками [2].

3. Функціональний вимір (трансформація формування публічної політики). Модернізація методології проведення гендерно-правової експертизи нормативно-правових актів та гендерно-орієнтованого бюджетування. Ці інструменти мають бути доповнені оцінкою інклюзивності. Це означає, що при розподілі бюджетних коштів громади чи розробці планів відновлення оцінюється не просто абстрактний «вплив на жінок та чоловіків», а те, наскільки закладені рішення є доступними та справедливими для найбільш ізольованих чи специфічних інтерсекційних груп [3, с. 47].

Таким чином, трансформація гендерної складової публічного управління в умовах впровадження DEI-підходу знаменує собою перехід від лінійної, бінарної моделі забезпечення рівності до багатовимірної, гнучкої та людиноцентричної системи врядування. Інтеграція оптики інтерсекційності в управлінську практику дозволяє подолати методологічну обмеженість традиційного гендерного аналізу, унаочнюючи складні перетини соціальних вразливостей (статі, статусу ВПО, інвалідності, віку, ветеранського статусу). Це перетворює концепт DEI з суто декларативного інструменту міжнародного дискурсу на дієву практичну рамку для прийняття точних, адресних та справедливих управлінських рішень.

У практичному вимірі така модернізація вимагає системних змін у методології збору дезагрегованої статистики, реформування кадрового

менеджменту публічної служби на засадах управління різноманітністю, а також розширення меж гендерно-орієнтованого бюджетування та експертизи нормативно-правових актів. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці конкретних методичних рекомендацій та індикаторів оцінки DEI-інклюзивності для органів місцевого самоврядування, що є критично важливим у контексті повоєнного відновлення територіальних громад України та її повноправної інтеграції до Європейського Союзу.

Використана література

1. Novikova M. M. Implementation of the DEI-approach in the Ukrainian Public Sector: EU experience and pathways for adaptation. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 2. С. 78–84.
2. Черевко О. В., Самойленко Л. Я., Маслянюк О. А. Управління персоналом публічної служби на засадах гендерної рівності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 22. С. 234–240.
3. Іваніна Т., Кисельова О., Чермошенцева Н. Формування гендерних компетентностей державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування: посібник для тренерок та тренерів з питань гендерної рівності : практ. посіб. Київ, 2023. 85 с.

Марченко Єлізавета Костянтинівна – здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Новікова Марія Миколаївна – кандидатка юридичних наук, доцентка, доцентка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДМІНІСТРУВАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ ДЛЯ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ ТА ЧЛЕНІВ ЇХНІХ СІМЕЙ НА ПРИКЛАДІ БУЧАНСЬКОЇ МІСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Повномасштабна війна суттєво змінила зміст і пріоритети діяльності органів місцевого самоврядування. Одним із ключових напрямів стала організація якісного надання публічних послуг військовослужбовцям, ветеранам війни та членам їхніх сімей. Зростання кількості осіб, які потребують соціального захисту, психологічної підтримки, реабілітації, професійної адаптації та адміністративного супроводу, зумовлює необхідність удосконалення місцевих механізмів адміністрування таких послуг.

Показовим прикладом організації відповідної діяльності є Бучанська міська територіальна громада, де сформовано комплексну систему підтримки військовослужбовців та членів їхніх сімей. Інституційну основу цієї системи становлять Центр надання адміністративних послуг, управління соціальної політики, центр соціальних служб, відділи соціальної роботи з ветеранами та ветеранський простір [1]. Такий підхід свідчить про поступовий перехід від традиційного адміністративного обслуговування до моделі комплексного соціально-адміністративного супроводу.

Важливу роль у системі надання послуг виконує ЦНАП, який забезпечує первинний контакт із заявниками та прийом документів. Водночас реалізація більшості соціальних гарантій здійснюється за участю профільних структурних

підрозділів, що дозволяє забезпечити міжвідомчу взаємодію та комплексне вирішення проблем отримувачів послуг.

Особливе значення має діяльність управління соціальної політики та спеціалізованих підрозділів, які забезпечують організацію санаторно-курортного лікування, психологічної реабілітації, професійної адаптації ветеранів, надання технічних засобів реабілітації та відповідних компенсаційних виплат. Важливим елементом є функціонування механізму «Єдиного вікна ветерана», що сприяє спрощенню процедур звернення, координації між установами та скороченню адміністративних бар'єрів [2].

Суттєвого розвитку набув інформаційний напрям діяльності. На офіційному вебсайті громади створено спеціалізовані інформаційні розділи для родин військовослужбовців та членів сімей загиблих захисників, де розміщено алгоритми дій, перелік необхідних документів та актуальну нормативну інформацію. Така практика сприяє підвищенню доступності послуг і зменшенню інформаційної невизначеності [3].

Одним із найбільш інноваційних рішень громади стало впровадження «дорожньої карти» для сімей військовослужбовців, які зникли безвісти [4]. Її практичне значення полягає у створенні чіткого алгоритму дій для родичів, визначенні послідовності звернень до відповідних органів, переліку необхідних документів та особливостей реалізації прав членів сім'ї. Запровадження такого інструменту дозволяє не лише спростити адміністративні процедури, а й частково знизити психологічне навантаження на осіб, які перебувають у стані тривалої невизначеності.

Важливою складовою сучасної моделі адміністрування є цифровізація послуг. У практиці Бучанської громади активно використовується державна платформа Ветеран PRO, яка забезпечує доступ до інформації про соціальні гарантії, реабілітацію, медичні послуги, житлові програми, освіти, працевлаштування та інші напрями підтримки ветеранів і членів їхніх сімей [5]. Поєднання цифрових сервісів із роботою місцевих установ створює передумови для більш швидкого та зручного отримання необхідної допомоги.

Разом із позитивними результатами функціонування системи публічних послуг для військовослужбовців та членів їхніх сімей у Бучанській міській територіальній громаді можна виокремити низку проблем, що потребують подальшого вирішення:

- фрагментарність системи надання послуг та недостатня інтегрованість діяльності різних суб'єктів підтримки;
- відсутність єдиної траєкторії супроводу заявника під час вирішення комплексних життєвих ситуацій;
- недостатня орієнтація адміністративних процедур на конкретні потреби різних категорій отримувачів послуг;
- потреба у вдосконаленні інформаційної навігації та розширенні практики використання покрокових алгоритмів отримання послуг;
- наявність бар'єрів у використанні цифрових сервісів окремими категоріями ветеранів і членів їхніх сімей;
- необхідність посилення ролі ветеранського простору як центру соціальної адаптації, психологічної підтримки та реінтеграції ветеранів.

З метою підвищення ефективності адміністрування доцільним, на нашу думку, є впровадження моделі комплексного супроводу отримувачів послуг, посилення координаційної ролі ЦНАПу, розвиток механізмів цифрового консультування, удосконалення інформаційних сервісів та розширення функціональних можливостей ветеранського простору.

Отже, досвід Бучанської міської територіальної громади свідчить про формування сучасної сервісно орієнтованої моделі адміністрування публічних послуг для військовослужбовців та членів їхніх сімей. Водночас подальше вдосконалення цієї системи потребує посилення міжвідомчої координації, розвитку комплексного супроводу заявників, розширення цифрових інструментів та поглиблення персоналізованого підходу до надання послуг. Реалізація зазначених напрямів сприятиме підвищенню ефективності місцевого управління та якості соціальної підтримки осіб, які зазнали найбільшого впливу наслідків війни.

Використана література

1. Бучанська міська рада. Графік роботи Центру надання адміністративних послуг. URL: <https://www.bucha-rada.gov.ua/content/grafik-roboty-centru-nadannya-administratyvnyh-poslug>
2. Бучанська міська рада. У Бучанській громаді розпочав роботу ветеранський простір. URL: <https://www.bucha-rada.gov.ua/content/u-buchanskiy-gromadi-rozpochav-robotu-veteranskyi-prostir-dlya-zahysnykiv-zahysnyc-i-yihnih-rodyn-za-adresoyu-vulycya-kyevo-myrocka-104-b-u-buchi>
3. Бучанська міська рада. Родинам захисників. URL: <https://bucha-rada.gov.ua/content/rodynam-zahysnykiv>
4. Бучанська міська рада. Розшук осіб: дорожня карта. URL: <https://bucha-rada.gov.ua/content/rozshuk-osib-dorozhnya-karta>
5. Бучанська міська рада. Державні послуги для ветеранів та їхніх сімей у кілька кліків. URL: <https://www.bucha-rada.gov.ua/content/derzhavni-poslugy-dlya-veteraniv-veteranok-ta-yihnih-simey-u-kilka-klikiv>

Бражко Сергій Миколайович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 051 Економіка, Херсонський державний аграрно-економічний університет

РОЛЬ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПІДВИЩЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ СТОХАСТИЧНИХ ЗМІН

Сучасний розвиток аграрного сектору економіки України, зокрема у прифронтових регіонах, характеризується високим рівнем невизначеності. Руйнування традиційних логістичних ланцюгів, волатильність закупівельних цін, нестабільність ринків збуту та кліматичні коливання формують комплекс стохастичних (випадкових) чинників, які негативно впливають на діяльність

підприємств АПК. За таких умов класичні методи управління втрачають свою ефективність. Забезпечення фінансово-економічної стійкості агробізнесу потребує переходу від реактивного адаптування до проактивного формування інноваційної моделі економічної безпеки.

Питання методології фінансово-економічної стійкості та управління ризиками в аграрній сфері висвітлено у працях багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, О. В. Гасій розглядає стійкість крізь призму синергетичного ефекту управлінських функцій [2]. Теоретичну структуру економічної безпеки та специфіку її прояву в сільському господарстві (сезонність, біологічна природа АПК) ґрунтовно дослідив В. В. Паламарчук [3]. Роль диджиталізації та GovTech інструментів як факторів захисту малих і середніх виробників АПК проаналізовано О. В. Гуком [4]. Проте, інтеграція інновацій безпосередньо у безпекові моделі підприємств в умовах воєнного стану потребує додаткового вивчення.

Економічна безпека аграрного підприємства є станом ефективного використання його ресурсів і капіталу, за якого забезпечується захист від внутрішніх та зовнішніх загроз [4, с. 269-270]. Головною особливістю сучасного періоду є накладання традиційних аграрних ризиків на глобальну нестабільність, що зумовлює стохастичний характер середовища [1, с. 222].

Ми погоджуємося з О.В. Гуком, що для мінімізації цих загроз інноваційна діяльність підприємства має охоплювати кілька взаємопов'язаних напрямів:

- цифровізація та супутниковий моніторинг через впровадження ГІС-технологій, датчиків та систем точного землеробства дозволяє оперативно контролювати стан посівів, оптимізувати витрати пального та добрив і підвищувати точність прийняття рішень;

- впровадження інновацій після збору врожаю, оскільки втрати врожаю на етапі первинної обробки та зберігання в Україні залишаються високими через застарілу інфраструктуру, впровадження автоматизованих систем контролю вологості на елеваторах та модернізованих зерносушарок дозволяє суттєво зберегти обсяги та якість (класність) продукції;

- застосування регенеративних практик шляхом переходу на технології No-till, мульчування та використання покривних культур знижує залежність підприємств від дорогих імпортованих мінеральних добрив і забезпечує відновлення родючості ґрунтів [4, с. 274-275].

Інтеграція цих інструментів у загальну систему менеджменту створює синергетичний ефект, за якого технологічне оновлення автоматично зміцнює фінансову автономію та платоспроможність підприємства [2, с. 131-135].

Таким чином, інноваційна діяльність є головним інструментом нейтралізації стохастичних ризиків в аграрній економіці. Комплексне впровадження цифрових рішень та інноваційних післязбиральних технологій забезпечує перехід агропідприємств від моделі пасивного виживання до сталого та безпечного розвитку.

Використана література

1. Бражко С. М., Новікова М.М. Принципи гнучкості та адаптивності в реалізації інноваційної моделі економічної безпеки аграрних підприємств в умовах стохастичних змін. *Модернізація національної системи публічного управління та права в контексті європейської інтеграції України*: матеріали конф. (м. Херсон – Кропивницький, 31 травня 2025 р.). 2025. С. 221–225.
2. Гасій О. В., Кононенко О. А. Синергія менеджменту у забезпеченні фінансово-економічної стійкості агропродовольчих підприємств: концептуальний підхід. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2025. Т. 10, № 2. С. 131–135.
3. Паламарчук В. В. Сутність та структура економічної безпеки аграрних підприємств: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 13. С. 198–203.
4. Гук О. В. Інноваційні підходи до формування економічної безпеки малих та середніх аграрних підприємств. *Наука і техніка сьогодні*. 2024. № 4(32). С. 267–276.
5. Рябоволик Т. Ф. та ін. Адаптивні моделі забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств в умовах впровадження інноваційних

післязбиральних технологій та переходу до регенеративного землеробства.
Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 3.

Панков Владислав Ігорович – здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Новікова Марія Миколаївна – кандидатка юридичних наук, доцентка, доцентка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ПРОБЛЕМИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ПРОТИДІЇ ДЕЗІНФОРМАЦІЇ

В умовах сучасних гібридних загроз, повномасштабної військової агресії та перманентних інформаційно-психологічних операцій (ІПсО) комунікаційна політика органів державної влади України трансформується з допоміжного інструменту інформування на базовий елемент системи національної безпеки. Відповідно, можна стверджувати, що ефективне публічне управління у критичних обставинах неможливе без формування стійкого інформаційного імунітету суспільства та своєчасної нейтралізації небезпечної інформації. Незважаючи на активну розробку нормативно-правової бази та створення спеціалізованих інституцій, існуюча система реалізації комунікаційної політики все ще стикається із низкою системних дефектів та інституційних розривів. Це суттєво знижує її адаптивність і вимагає глибокого науково-теоретичного осмислення. З цього приводу Ж. Пацьора визначає, що в умовах перманентних інформаційних атак ефективна протидія дезінформації є не просто елементом медіапідтримки, а складовою неопарадигми національної безпеки [1, с. 58].

Аналіз вітчизняної практики державного управління та наукових позицій дозволяє виокремити п'ять ключових взаємопов'язаних проблем, які дестабілюють ефективність комунікаційної політики органів державної влади:

- дефіцит міжвідомчої координації та інституційна розсинхронізація, які проявляються через відсутність стійкої взаємодії між різними гілками та рівнями влади. Це призводить до того, що у моменти гострих кризових ситуацій окремі державні інституції продукують неузгоджені, а іноді й суперечливі акти. У суспільстві, як наслідок, виникає когнітивний дисонанс у сприйнятті, руйнує довіру до офіційних джерел та створює умови для ворожих маніпуляцій;

- несвоєчасність реагування органів державної влади на події у той час як сучасний медіаландшафт, заснований на алгоритмах соціальних мереж та месенджерів, функціонує в режимі реального часу. Це пояснюється тим, що державний апарат обмежений жорсткими регламентами узгодження та традиційними бюрократичними процедурами. Як наслідок, медіапростір миттєво заповнюється деструктивним контентом;

- низький рівень когнітивного імунітету та медіаграмотності населення, який пояснюється відсутністю сталих навичок критичного аналізу, розпізнавання прихованих технологій маніпулювання свідомістю;

- надмірна щільність і хаотичність інформаційного потоку у медіапросторі, що призводить до психологічної втоми суспільства від новин. У таких умовах споживачам стає дедалі важче відрізнити офіційну, фактологічну інформацію від маніпулятивного або клікбейтного контенту, що посилює загальну дезорієнтацію;

- суттєвий розрив у матеріально-технічному, інфраструктурному та аналітичному забезпеченні центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування (особливо в деокупованих та прифронтових зонах) [2, с. 65-66].

Зазначимо, що для ефективної протидії дезінформації в сучасному безпековому середовищі необхідно перейти від простих спростувань до

комплексної модернізації системи державних комунікацій. Пропонуємо чотири основні напрями вирішення наявних проблем:

- для подолання неузгодженості інформації між різними органами влади необхідно впровадити єдиний протокол взаємодії у кризових ситуаціях та забезпечити функціональну інтеграцію прес-служб із профільними центрами безпеки (наприклад, із Центром протидії дезінформації). На практиці це дозволить реалізувати принцип «єдиного голосу» (One Voice) держави, що підвищить довіру громадян до офіційних джерел та унеможливить поширення суперечливих даних;

- державні органи мають активно використовувати автоматизовані системи медіа-аналізу та інструменти штучного інтелекту щоб усунути запізнення офіційної реакції на фейки. Це дозволить швидко виявляти інформаційні загрози та перейти від пасивного спростування брехні до проактивного випереджального інформування, як це пропонують сучасні дослідники безпекового середовища [1, с. 64];

- зниження вразливості населення до маніпуляцій та інформаційних атак шляхом підтримки та розвитку довгострокових програм з медіагігієни для різних демографічних груп. Такі програми повинні формувати навички критичного мислення та базуватися на принципі україноцентризму, захищаючи передусім національні інтереси;

- подолання кадрового та технологічного дефіциту (особливо на місцевому рівні) шляхом оновлення програм навчання комунікаційників. Профільна підготовка має обов'язково включати практичні модулі з антикризового менеджменту, роботи в соціальних мережах та стратегічного планування інформаційної політики.

Ми вважаємо, що запропонований комплекс організаційних, технологічних та освітніх заходів дозволить перетворити державну комунікаційну політику на дієвий механізм захисту національного інформаційного простору.

Як висновок зазначимо, що модернізація комунікаційної політики органів державної влади в умовах масштабного протистояння дезінформації є критично важливим чинником забезпечення стійкості національної системи публічного управління. Подолання існуючих інституційних, кадрових та технологічних бар'єрів вимагає системного переходу до проактивної, скоординованої моделі стратегічних комунікацій. Лише за умови синергетичного поєднання технологічних інновацій (таких як ШІ, Big Data), організаційних змін та розвитку цифрової культури громадян можливо сформувати безпечний, суверенний та резистентний до зовнішніх впливів інформаційний простір України.

Використана література

1. Пацьора Ж. Комунікаційна політика в сучасному безпековому середовищі. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2024. № 2 (59). С. 58–65.
2. Масляк М. І., Джаїн П. К. Стан та проблеми в реалізації комунікаційних стратегій органів публічної влади. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2023. № 5-6. С. 64–69.
3. Баюрко Н. Становлення комунікативної діяльності органів державної влади України в контексті розвитку інформаційного законодавства. *Communications and Communicative Technologies*. 2024. № 24. С. 32–40.

Pravotorova Olha Mykhailivna – Doctor of Law, Professor, Professor of the Department of Public Administration, Law and Humanities, Kherson State Agrarian and Economic University

THE PUBLIC ADMINISTRATION DIMENSION OF FAMILY RELATIONS DURING THE HOLODOMOR OF 1932-1933

In the context of the Russian Federation's full-scale invasion of Ukraine, widely characterised as a genocidal war, as well as ongoing globalisation processes

and Ukraine's integration into European and global communities, renewed attention to historical memory has become particularly important. The Holodomor of 1932–1933 occupies a central place in this process and requires continuous scholarly re-examination. It is essential not only to preserve the memory of this tragedy but also to ensure its accurate interpretation, particularly in terms of its recognition as a systematic assault on Ukrainian identity. This necessitates further theoretical and methodological research across both academic and public discourse.

The historiography and archaeography of the Holodomor are extensive and have repeatedly been the subject of specialised research. However, the issue remains far from exhausted for several reasons, including the ongoing discovery of new archival materials, the application of innovative methodological approaches, and the emergence of new research questions. In this context, the study of historical-legal aspects is of particular relevance, given the demonstrated productivity of interdisciplinary – especially historical-legal – approaches, as well as the relative lack of research on civil society in Ukrainian history, particularly during the period of the New Economic Policy.

In examining the Holodomor of 1932–1933 as a factor in the destruction of the socio-political foundations of civil society, there is a need to develop and apply an original methodological framework capable of analysing the processes through which civil society institutions were dismantled. This necessity arises from the unique nature of the Holodomor as a historical and legal phenomenon.

In contemporary political and legal scholarship, civil society is generally associated with developed societies – economically, politically, and institutionally – within which it can interact with the state on the basis of democracy and the rule of law. Civil society is understood as a self-organised system of social relations and institutions that mediates and reconciles the interests of its members. Its interaction with the state is oriented towards the realisation of fundamental human values.

Ukrainian history contains no crime committed by a state against its own people on a scale as vast or as devastating as the Holodomor of 1932–1933. It was the most tragic period in the history of Ukraine. The brutal policies of the authorities

resulted in the deaths of millions of peasants who were deliberately subjected to starvation. This crime is widely recognised as genocide, as it was caused by a deliberate, man-made famine orchestrated by Soviet authorities with the aim of establishing total state control over all segments of the population [1].

In analysing the public-administrative aspects of the regulation of family relations during the Holodomor of 1932–1933, it is essential to consider the impact of the revolutionary events of 1917. Following a prolonged period of restrictions on women's rights, new principles emerged aimed at liberating women from social, economic, and cultural dependence, thereby granting them formal equality with men in political and civil rights. After the Bolsheviks came to power, these changes were reflected in radical reforms of marriage and family legislation. New legal frameworks were introduced in the RSFSR and later in the Ukrainian SSR, most notably through the adoption of the first Family Code, which significantly transformed traditional family relations and established new social norms [2].

With the consolidation of totalitarian rule under Joseph Stalin, private life, morality, and everyday existence became subject to increasing state control. The principles of party governance were extended to family and marital relations, turning them into instruments of ideological regulation. During this period, the foundations of the Soviet family model were formed within a system that subordinated individual and family life to state interests.

The key legal source regulating family relations during the Holodomor remained the revised Family Code of 30 May 1926, which was in force until 1936. This Code formally strengthened the personal and property rights of family members, particularly women and children. It established legal equality between children born within and outside marriage, defined procedures for establishing paternity, and introduced detailed regulation of guardianship and custody. It also proclaimed the principle of equality between spouses and recognised their legal independence in matters such as property, contractual relations, and mutual support obligations [3].

At the same time, these legal provisions functioned within a broader system of strict state control. Particular emphasis was placed on motherhood, which was

assigned a specific social role and supported through state-controlled maternity benefits. These measures illustrate how family policy became integrated into the administrative and ideological framework of the Soviet state.

Statistical evidence demonstrates the profound impact of the Holodomor on family life. During 1932–1933, the number of registered marriages in Ukraine declined by approximately 40%, and in rural areas by up to 50%. Marriage rates decreased sharply, reflecting not only demographic losses but also the collapse of normal social and reproductive processes. Although a partial recovery occurred in subsequent years, the long-term consequences for the rural population were irreversible [4].

The policies implemented during this period were characterised by economic deprivation, administrative isolation, and sustained psychological pressure. These factors contributed to the destruction of traditional social structures, including the institution of the family, and to the transformation of social values. Millions of children perished, and those who survived were often deprived of parental care, security, and basic conditions for normal development. Many victims remain unnamed, which underscores the scale of the tragedy and the enduring gaps in historical memory [5].

The public-administrative regulation of family relations during the Holodomor of 1932–1933 reflected the ideological foundations of the Soviet totalitarian regime and contributed to the transformation of traditional family structures in Ukraine in line with the objectives of constructing a new Soviet society.

Although the 1926 Family Code formally established principles of equality and legal protection, in practice these norms operated under conditions of pervasive state interference, which significantly limited private autonomy.

Overall, the Holodomor had devastating and long-lasting consequences for Ukrainian society. It led to demographic decline, changes in family structures, a decrease in birth rates, and the erosion of the institution of the family as a fundamental social unit.

References

1. Verstyuk V. *The Holodomor: Genocide of the Ukrainian People, 1932–1933*. Kyiv: Olena Teliga Publishing House, 2008.
2. Mikheeva O. K. Problems of marital relations in the context of Soviet family policy in Ukraine in the early 1920s (based on materials from specialised legal publications and newspapers). *Historical and Political Studies*. 2013. № 4(54). P. 128–133.
3. Romovska Z. V. *Family Legislation of Ukraine: Gender Analysis*. Kyiv: Logos, 2001.
4. Pirozhkov S. I., Perkovsky A. L. Extreme situations and demographic catastrophes in Ukraine (1920–1930). In *Selected Scientific Works*. 2010. Vol. 1. P. 718–728.
5. The Holodomor of 1932–1933 – Genocide of the Ukrainian Nation: Teaching Guide for Educators. Kyiv, 2021.

Повод Тетяна Миколаївна – кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Чайка Руслан Георгійович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 051 Економіка, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ВПЛИВ МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОЇ ПІДТРИМКИ НА ЕКОНОМІЧНУ ПОВЕДІНКУ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

В умовах воєнного стану функціонування підприємств відбувається під впливом значної кількості ризиків: руйнування виробничої та логістичної інфраструктури, скорочення платоспроможного попиту, зростання вартості

ресурсів, дефіциту кадрів, ускладнення доступу до фінансування та загального посилення невизначеності. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» визначає воєнний стан як особливий правовий режим, що передбачає надання органам державної влади додаткових повноважень для відвернення загроз, забезпечення національної безпеки та захисту держави [1]. У таких умовах механізми державної підтримки бізнесу набувають особливого значення, оскільки впливають не лише на фінансовий стан підприємств, а й на характер їхньої економічної поведінки.

Одним із ключових механізмів державного впливу на економічну поведінку підприємств є фінансова підтримка. Вона реалізується через здешевлення кредитних ресурсів, державні гарантії, грантові програми, компенсаційні механізми, підтримку виробників, стимулювання створення робочих місць та розвиток підприємницької активності. Постанова Кабінету Міністрів України № 28 «Про надання фінансової державної підтримки» визначає умови, критерії та механізм надання такої підтримки суб'єктам підприємництва [2]. Саме нормативне закріплення механізмів фінансової підтримки формує інституційні передумови для стабілізації підприємницького сектору в умовах війни.

Важливе місце серед інструментів державної підтримки займає програма «Доступні кредити 5-7-9%», яка спрямована на стимулювання мікро-, малого та середнього бізнесу через здешевлення кредитних ресурсів за рахунок державних компенсацій або державних гарантій [3]. В умовах воєнного стану така програма впливає на економічну поведінку підприємств у кількох напрямках. По-перше, вона зменшує вартість залученого капіталу. По-друге, підвищує доступність обігових коштів. По-третє, стимулює підприємства не лише зберігати діяльність, а й ухвалювати інвестиційні рішення навіть у кризовому середовищі. За даними OECD, у 2024 році в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%» було укладено понад 25 тис. договорів на суму 94,7 млрд грн, зокрема на поповнення обігових коштів, підтримку виробничих підприємств, кредитування в зонах воєнного ризику та інвестиційні кредити [6].

Окремим напрямом державної підтримки є грантові програми, зокрема «Робота» та «Власна справа». Вони спрямовані на створення або розвиток бізнесу, формування нових робочих місць, закупівлю обладнання, сировини, оренду приміщень, маркетинг, рекламу та інші потреби підприємницької діяльності [4]. Такі програми мають не лише фінансовий, а й поведінковий ефект: вони мотивують підприємців переходити від пасивного очікування стабілізації до активного започаткування або розширення діяльності. За інформацією Міністерства економіки України, у 2025 році в межах програми «Власна справа» 10,6 тис. мікро- і малих підприємців отримали 2,7 млрд грн мікрогрантів, що має сприяти створенню близько 17 тис. нових робочих місць [5].

Особливої уваги заслуговує вплив державної підтримки на фінансову стійкість підприємств. У кризових умовах підприємства часто стикаються з дефіцитом обігових коштів, погіршенням платіжної дисципліни контрагентів і зростанням витрат. Пільгове кредитування та грантові програми частково компенсують ці проблеми, дозволяючи підприємствам підтримувати ліквідність, виконувати фінансові зобов'язання, зберігати персонал і забезпечувати безперервність діяльності. За результатами опитувань бізнесу, серед чинників, що обмежують можливості підприємств нарощувати виробництво, залишаються високі ціни на енергоносії, недостатній попит, брак кваліфікованих працівників, високі ціни на сировину та матеріали, а також брак обігових коштів [7]. Це свідчить про важливість державної підтримки саме як інструменту пом'якшення ресурсних і фінансових обмежень. Разом із тим державна підтримка не повинна формувати у підприємств пасивну залежність від бюджетних ресурсів. Її ефективність значною мірою залежить від того, чи стимулює вона підприємства до самостійної адаптації, підвищення продуктивності, модернізації виробництва, цифровізації, енергоефективності та розширення ринків збуту. У цьому контексті державна підтримка має розглядатися не як заміна підприємницької ініціативи, а як інструмент зниження критичних ризиків і створення умов для відновлення економічної активності.

Механізми державної підтримки також мають значення для післявоєнного відновлення. Світовий банк наголошує, що приватний сектор України продемонстрував стійкість в умовах безпрецедентних потрясінь і відіграватиме важливу роль у відновленні та реконструкції держави [8]. Це означає, що підтримка підприємств у період воєнного стану має стратегічне значення, оскільки вона спрямована не лише на поточне виживання бізнесу, а й на формування економічної основи майбутнього відновлення.

Отже, механізми державної підтримки суттєво впливають на економічну поведінку підприємств в умовах воєнного стану. Вони знижують рівень фінансової невизначеності, розширюють доступ до ресурсів, стимулюють збереження зайнятості, підтримують інвестиційну активність, сприяють модернізації виробництва та підвищують адаптивність бізнесу. Водночас ефективність таких механізмів залежить від їхньої адресності, прозорості, доступності, орієнтації на реальні потреби підприємств і здатності стимулювати не лише виживання, а й розвиток.

Використана література

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19> (дата звернення: 20.04.2026).
2. Про надання фінансової державної підтримки : Постанова Кабінету Міністрів України від 24.01.2020 № 28. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/28-2020-%D0%BF> (дата звернення: 20.04.2026).
3. «Доступні кредити 5-7-9%»: щотижнева статистика. *Міністерство економіки України.* URL: <https://surl.li/bifyyf> (дата звернення: 26.04.2026).
4. Грант на власну справу. *Дія.* URL: <https://surl.li/yflkbn> (дата звернення: 26.04.2026).
5. «Власна справа» у 2025 році: понад 10 тис. мікрогрантів на 2,7 млрд грн отримав бізнес. *Міністерство економіки України.* 2026. URL: <https://surl.li/bmtfku> (дата звернення: 26.04.2026).

6. Ukraine: Financing SMEs and Entrepreneurs 2026. *OECD*. 2026. URL: <https://surl.lt/nbypil> (дата звернення: 26.04.2026).

7. Результати опитування керівників підприємств Черкаської області. I квартал 2026 року. *Національний банк України*. 2026. URL: https://bank.gov.ua/files/bos/23_Cherkasy_2026-q1.pdf (дата звернення: 26.04.2026).

8. WBG Support Ukraine March 2026. *World Bank Group*. 2026. URL: <https://surl.li/ubhouq> (дата звернення: 26.04.2026).

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА РЕГІОНАЛЬНИЙ РОЗВИТОК В УКРАЇНІ: НАЦІОНАЛЬНИЙ ТА ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

Бершадський Олександр Іванович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 051 Економіка, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ДЕРЖАВНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЛАНЦЮГИ ПОСТАЧАННЯ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

Сучасний розвиток аграрного сектору України характеризується активною трансформацією економічних процесів, що супроводжується впровадженням цифрових технологій у різні сфери господарської діяльності. Особливої актуальності цифровізація набуває у сфері управління ланцюгами постачання аграрної продукції, оскільки ефективність логістичних процесів безпосередньо впливає на конкурентоспроможність аграрного сектору, рівень продовольчої безпеки держави та інтеграцію України у світові ринки. У таких умовах важливого значення набуває державне стимулювання впровадження цифрових технологій у систему постачання сільськогосподарської продукції.

Ланцюги постачання аграрної продукції є складною багаторівневою системою, яка охоплює виробництво, зберігання, транспортування, переробку та реалізацію продукції. Водночас сучасні економічні виклики, воєнні дії, порушення логістичних маршрутів та нестабільність ринкового середовища суттєво ускладнюють функціонування аграрної логістики. За таких умов цифрові технології стають важливим інструментом забезпечення прозорості, оперативності та ефективності управління логістичними процесами.

Одним із ключових напрямів цифровізації є впровадження технології блокчейн, яка дозволяє забезпечити прозорість руху продукції на всіх етапах ланцюга постачання, підвищити рівень простежуваності товарів та мінімізувати

ризиків фальсифікації даних. Використання блокчейн-технологій сприяє формуванню єдиного інформаційного середовища для всіх учасників ринку та підвищує рівень довіри між виробниками, постачальниками, переробними підприємствами та споживачами.

Важливу роль у стимулюванні цифрової трансформації аграрного сектору повинна відігравати держава. Одним із основних напрямів державної політики має бути створення нормативно-правової бази, яка регулюватиме використання цифрових технологій у сфері аграрної логістики та забезпечуватиме правовий захист електронних даних. Крім того, необхідним є формування державних програм підтримки цифровізації аграрних підприємств, які передбачатимуть фінансове стимулювання впровадження сучасних інформаційних систем, програмного забезпечення та цифрової інфраструктури.

Особливого значення набуває підтримка інноваційних проєктів у сфері аграрної логістики: про надання грантового фінансування, податкових пільг, пільгового кредитування та державних гарантій для підприємств, які впроваджують цифрові рішення у сфері постачання сільськогосподарської продукції. Водночас важливим є розвиток партнерської взаємодії між державою, бізнесом, науковими установами та міжнародними організаціями у сфері реалізації цифрових інновацій.

Не менш важливим напрямом є розвиток цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності працівників аграрного сектору. Ефективне використання цифрових технологій потребує відповідного кадрового забезпечення, розвитку професійних компетентностей та формування сучасної системи підготовки фахівців у сфері цифрового управління аграрною логістикою.

У сучасних умовах важливого значення набуває також адаптація української системи управління ланцюгами постачання до європейських стандартів. Інтеграція України до європейського економічного простору потребує впровадження сучасних цифрових механізмів контролю якості

продукції, електронного документообігу та систем простежуваності аграрної продукції відповідно до вимог Європейського Союзу.

Таким чином, державне стимулювання впровадження цифрових технологій у ланцюги постачання аграрної продукції є важливою передумовою модернізації аграрного сектору України. Реалізація комплексної державної політики у сфері цифровізації сприятиме підвищенню ефективності логістичних процесів, зміцненню конкурентоспроможності аграрної продукції та забезпеченню сталого розвитку аграрної економіки держави.

Використана література

1. Лобода О. М., Худік Н. В. Використання експертних оцінок для визначення пріоритетних напрямів впровадження цифрових технологій в агробізнесі. *Агросвіт*. № 4. С. 38–44.
2. Капліна А. І. Державне регулювання та кредитна система в агросфері. *Управління проектами: проектний підхід в сучасному менеджменті*: Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції фахівців, магістрантів, аспірантів та науковців. Одеса : ОДАБА. 2020. С. 120–124.
3. Аверчева Н. О., Акімова Н. В., Варнавська І. В., Сидоренко О. Ю., Старовойт Т. П., Чепок Р. В. Соціально-психологічні особливості використання цифрових технологій у сучасному світі. Вінниця : ТОВ «НІЛАН-ЛТД», 2025. 212 с.
4. Карнаушенко А. С., Бершадський О. І., Недоренко С. О., Притула Д. А. *Впровадження технології блокчейн у ланцюги постачання сільськогосподарської продукції як інструмент відновлення агросектору на деокупованих територіях*. Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання : колективна монографія. Івано-Франківськ, 2025. С. 365–393. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15189368>
5. Іванова Н. А., Мільман Л. М., Сагун А. Ж. Застосування блокчейн-технологій у бухгалтерському обліку та аудиті: аналіз інноваційних

можливостей у контексті цифрової трансформації. *Економіка. Фінанси. Право*. 2024. Вип. 2. С. 14–17. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2024.2.3>

Недоренко Сергій Олександрович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 051 Економіка, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ВІДНОВЛЕННЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА НА ДЕОКУПОВАНИХ ТЕРИТОРІЯХ ПІВДНЯ УКРАЇНИ

Повномасштабна збройна агресія РФ проти України спричинила масштабні руйнування аграрного сектору, особливо на деокупованих територіях Півдня України. Внаслідок бойових дій значна частина сільськогосподарських угідь була і залишається замінованими, пошкоджено об'єкти аграрної інфраструктури, зруйновано логістичні зв'язки, системи зрошення та матеріально-технічну базу сільськогосподарських підприємств. У таких умовах особливої актуальності набуває формування ефективного механізму публічного управління процесами відновлення аграрного виробництва.

Аграрний сектор традиційно відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки держави, розвитку регіональної економіки та підтримці експортного потенціалу України. Південні регіони України мають стратегічне значення для аграрного виробництва, оскільки характеризуються високим рівнем сільськогосподарської спеціалізації, значними площами орних земель та розвиненим агропромисловим комплексом. Проте наслідки окупації та бойових дій суттєво погіршили соціально-економічний стан територій та ускладнили функціонування аграрної сфери.

Відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях потребує комплексного підходу, який передбачає поєднання державного регулювання,

місцевого самоврядування, міжнародної підтримки та участі приватного сектору. У цьому контексті важливого значення набувають публічно-управлінські механізми координації процесів розмінування територій, відновлення критичної інфраструктури, забезпечення доступу аграріїв до фінансових ресурсів та стимулювання інвестиційної діяльності.

Одним із ключових напрямів державної політики має стати формування ефективної системи підтримки сільськогосподарських виробників. Важливим є запровадження програм пільгового кредитування, компенсації збитків, державного страхування аграрних ризиків та податкових стимулів для суб'єктів господарювання, які здійснюють діяльність на деокупованих територіях. Водночас важливим залишається забезпечення прозорості використання бюджетних коштів та підвищення рівня інституційної спроможності органів публічної влади.

Особливу увагу необхідно приділити питанням відновлення меліоративної та логістичної інфраструктури. Руйнування Каховської гідроелектростанції та зрошувальних систем суттєво вплинуло на ефективність аграрного виробництва в південних областях України. За таких умов органи державної влади та місцевого самоврядування повинні забезпечити реалізацію програм модернізації водогосподарського комплексу, розвитку транспортної інфраструктури та створення сучасних логістичних центрів. Важливим елементом механізму публічного управління є також цифровізація управлінських процесів у сфері аграрної політики. Використання геоінформаційних систем, електронних реєстрів земельних ресурсів, цифрових платформ для моніторингу стану земель та управління державною підтримкою сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень і мінімізації корупційних ризиків.

Не менш важливим напрямом є розвиток міжнародного співробітництва у сфері відновлення аграрного сектору. Україна активно взаємодіє з міжнародними організаціями, фінансовими інституціями та країнами-партнерами щодо залучення інвестицій, технічної допомоги та реалізації

спільних проєктів із відновлення сільськогосподарського виробництва. Використання міжнародного досвіду післявоєнного відновлення територій може стати важливим чинником модернізації системи публічного управління в аграрній сфері.

Таким чином, відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях Півдня України потребує створення комплексного механізму публічного управління, який базуватиметься на принципах системності, прозорості, інноваційності та партнерської взаємодії держави, бізнесу й міжнародної спільноти. Ефективна реалізація відповідних управлінських рішень сприятиме не лише відновленню аграрного сектору, але й забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку регіонів України в післявоєнний період.

Використана література

1. Про державну підтримку сільського господарства України : Закон України від 24.06.2004 № 1877-IV.
2. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII.
3. Карнаушенко А. С., Бершадський О. І., Недоренко С. О., Притула Д. А. *Впровадження технології блокчейн у ланцюги постачання сільськогосподарської продукції як інструмент відновлення агросектору на деокупованих територіях. Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання : колективна монографія. Івано-Франківськ, 2025. С. 365–393. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15189368>*
4. Агакерімова Р. Вплив війни в Україні на національну та глобальну продовольчу безпеку. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-53>
5. Грабарь Є. О., Швиданенко Д. В. *Напрями відновлення аграрного бізнесу у воєнний та післявоєнний період. Тенденції та перспективи розвитку менеджменту в умовах глобальних викликів: матеріали III Міжнародної*

науково-практичної конференції (30 травня 2024 р., м. Херсон – Кропивницький) / за ред. Г. В. Жосан, Г. О. Димової та ін. Херсон : Книжкове видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2024. С. 21–23.

Притула Денис Анатолійович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 051 Економіка, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

Сучасний етап розвитку економіки України характеризується високим рівнем нестабільності, що зумовлено воєнними діями, інфляційними процесами, енергетичною кризою, порушенням логістичних ланцюгів та загальним погіршенням умов ведення господарської діяльності. Особливо відчутно вплив кризових явищ проявляється в аграрному секторі, який є стратегічно важливою складовою національної економіки та забезпечує продовольчу безпеку держави. За таких умов важливого значення набуває державна підтримка інноваційної діяльності аграрних підприємств як інструмент забезпечення їх стійкого функціонування та адаптації до сучасних викликів.

Інноваційна діяльність аграрних підприємств є важливою передумовою підвищення ефективності виробництва, раціонального використання ресурсів, впровадження сучасних технологій та зміцнення конкурентоспроможності аграрної продукції на внутрішньому і зовнішньому ринках. Водночас економічна нестабільність суттєво обмежує можливості суб'єктів господарювання щодо реалізації інноваційних проєктів через нестачу фінансових ресурсів, зростання ризиків інвестування та скорочення доступу до кредитних ресурсів.

У таких умовах держава повинна відігравати ключову роль у формуванні сприятливого середовища для розвитку інноваційної діяльності аграрних підприємств. Одним із основних напрямів державної підтримки є фінансове стимулювання впровадження інновацій: про надання пільгових кредитів, державних гарантій, грантового фінансування, часткової компенсації вартості сільськогосподарської техніки та обладнання, а також податкових пільг для підприємств, що здійснюють інноваційну діяльність.

Важливим елементом державної підтримки є розвиток цифровізації аграрного сектору. Впровадження технологій точного землеробства, автоматизованих систем управління виробництвом, геоінформаційних систем та аналітичних платформ дозволяє підвищити продуктивність аграрного виробництва та зменшити витрати ресурсів. У цьому контексті державна політика має бути спрямована на створення умов для розвитку цифрової інфраструктури, підтримки аграрних стартапів та підвищення рівня цифрової грамотності працівників аграрної сфери.

Не менш важливим напрямом державної підтримки є сприяння розвитку аграрної науки та інноваційної інфраструктури. Ефективна взаємодія між науковими установами, закладами вищої освіти, державними органами та аграрним бізнесом створює передумови для впровадження сучасних технологій і результатів наукових досліджень у виробничу діяльність. Доцільним є розвиток аграрних інноваційних кластерів, технопарків та центрів трансферу технологій, які сприятимуть активізації інноваційних процесів у сільському господарстві.

В умовах кризових явищ особливого значення набуває міжнародна підтримка інноваційного розвитку аграрного сектору України. Співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, європейськими інституціями та країнами-партнерами дозволяє залучати інвестиції, отримувати технічну допомогу та впроваджувати сучасні практики управління інноваційною діяльністю. Важливим завданням державної політики є адаптація національного

законодавства до європейських стандартів у сфері інноваційного розвитку та аграрного виробництва.

Водночас ефективність державної підтримки значною мірою залежить від рівня інституційної спроможності органів публічної влади, прозорості використання бюджетних ресурсів та узгодженості управлінських рішень. Удосконалення механізмів державного управління інноваційною діяльністю аграрних підприємств має базуватися на принципах системності, стратегічного планування, партнерської взаємодії та орієнтації на довгостроковий розвиток аграрного сектору.

Таким чином, державна підтримка інноваційної діяльності аграрних підприємств у кризових умовах є важливим чинником забезпечення стабільного функціонування аграрного сектору України. Реалізація ефективної державної політики у сфері інноваційного розвитку сприятиме підвищенню економічної стійкості аграрних підприємств, модернізації виробництва та формуванню передумов для післявоєнного відновлення економіки держави.

Використана література

1. Іванов М. В., Бойко Л. О. *Державна підтримка та страхування як інструменти зниження підприємницьких ризиків в аграрному бізнесі*. Підприємництво, облік та фінанси: сучасний стан й перспективи повоєнного відродження: матеріали II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Херсон – Кропивницький, 21 травня 2025 р.). Херсон : ХДАЕУ, 2025, С. 32–36.

2. Карнаушенко А. С. *Механізм активізації розвитку фінансування інноваційної діяльності аграрних підприємств*: колективна монографія «Маркетинг, підприємництво і торгівля: сучасний стан, напрямки розвитку». ОНАХТ. Роздільна : Вид-во «Лерадрук», 2020. С. 189–205.

3. Пристемський О., Сакун А. *Державна підтримка сталого розвитку підприємництва сільських територій*. Сталий розвиток економіки, суспільства та підприємництва : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф., Івано-Франківськ,

27-28 квітня 2023 р./ За ред. І. Перевозової. Львів : Видавець Кошовий Б.-П.О., 2023. С. 690–693.

4. Бойко Л., Ляху К. *Державна підтримка малого та середнього бізнесу у період невизначеності*. Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (17 листопада 2023 р., м. Одеса). Одеса : МГУ, 2023. С. 10–12.

Карнаушенко Алла Сергіївна – кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТОВАРОПРОСУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Сучасний розвиток торговельної діяльності характеризується активним впровадженням цифрових технологій, що суттєво змінюють механізми взаємодії між виробниками, торговельними підприємствами та споживачами. В умовах глобалізації, високого рівня конкуренції та швидкого розвитку електронної комерції особливого значення набуває використання інноваційних технологій товаропросування як важливого інструменту забезпечення конкурентоспроможності підприємств та ефективного функціонування торговельного сектору.

Цифровізація економіки сприяє трансформації традиційних підходів до організації процесів просування товарів. Сучасні підприємства активно використовують цифрові канали комунікації, електронні торговельні платформи, соціальні мережі, інструменти цифрового маркетингу та системи аналітики споживчої поведінки. Використання інноваційних технологій дозволяє підприємствам оперативно реагувати на зміни ринкового середовища,

формувати персоналізовані пропозиції для споживачів та підвищувати ефективність маркетингових комунікацій.

Одним із ключових напрямів інноваційного товаропросування є використання технологій digital-маркетингу. Інструменти контекстної реклами, SEO-оптимізації, SMM-просування, email-маркетингу та автоматизованих CRM-систем забезпечують можливість підвищення рівня взаємодії зі споживачами та ефективного управління клієнтськими відносинами. У сучасних умовах цифрові технології стають невід'ємною складовою маркетингової стратегії торговельних підприємств (рис. 1).



Рис. 1. Інноваційні технології товаропросування

Важливе значення має також розвиток торгової візуалізації як інструменту впливу на споживчу поведінку. Використання інтерактивних вітрин, цифрових екранів, технологій доповненої та віртуальної реальності, 3D-візуалізації продукції та електронних каталогів сприяє підвищенню привабливості товарів і формуванню позитивного споживчого досвіду. Інноваційні технології візуалізації дозволяють забезпечити більш ефективну презентацію товарів та підвищити рівень залучення споживачів до процесу покупки (рис. 2).

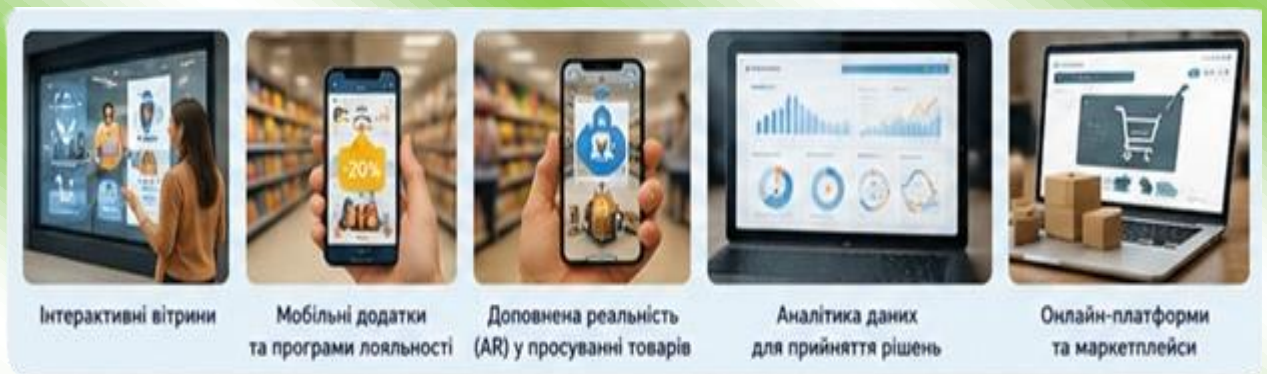


Рис. 2. Приклади застосування інноваційних рішень в торгівлі

Не менш важливим напрямом є впровадження аналітичних цифрових платформ та технологій штучного інтелекту у систему товаропросування. Аналіз великих масивів даних дає можливість прогнозувати споживчий попит, визначати поведінкові особливості покупців та оптимізувати маркетингові кампанії. Використання автоматизованих алгоритмів обробки інформації сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень та забезпечує адаптацію торговельних підприємств до динамічних змін ринку.

У сучасних умовах важливу роль відіграє також розвиток електронної комерції. Онлайн-платформи забезпечують розширення ринків збуту, підвищення доступності товарів та створення нових каналів комунікації зі споживачами. Водночас розвиток електронної торгівлі потребує вдосконалення систем кібербезпеки, захисту персональних даних та нормативно-правового регулювання цифрової діяльності (рис. 3).

ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ



Підвищення ефективності маркетингових комунікацій та зростання продажів



Персоналізація пропозицій та підвищення лояльності споживачів



Оперативність реагування на зміни ринкового попиту



Прозорість та контроль на всіх етапах просування товарів



Розширення ринків збуту та посилення конкурентних переваг

Рис. 3. Переваги впровадження інноваційних технологій товаропросування

Особливого значення набуває державна підтримка процесів цифровізації торговельної діяльності. Формування сучасної цифрової інфраструктури, стимулювання інноваційної активності підприємств, розвиток електронного урядування та адаптація національного законодавства до європейських стандартів створюють передумови для модернізації торговельного сектору України та його інтеграції у світовий економічний простір.

Таким чином, інноваційні технології товаропросування в умовах цифровізації торговельної діяльності є важливим чинником підвищення ефективності функціонування торговельних підприємств та розвитку сучасного ринку. Використання цифрових інструментів маркетингу, торгової візуалізації та аналітичних технологій сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємств, підвищенню якості обслуговування споживачів та забезпеченню сталого розвитку торговельної сфери України.

Використана література

1. Валінкевич Н., Коценко М. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>
2. Пупа О. О. Institutional prerequisites for digitalization of retail trade in Ukraine. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law*. 2025. №. (46). P. 572–580. Retrieved from <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/view/1862>
3. Шостак Л. В., Волинець І. Г. Організація електронної комерції та планування впровадження новітніх технологій продажу в умовах цифровізації. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2025. Випуск 17. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15306737>
4. Ковбатюк Г. О. Роль інформаційних технологій та інновацій в управлінні зовнішньоторговельною діяльністю підприємств. *Economic Synergy*. 2023. № 4 (Dec. 2023). P. 128–146. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-4-9>
5. Костін І. Д., Ціжма Ю. І., Голодюк Г. І. Роль цифрових технологій у підвищенні конкурентоспроможності торговельних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. Вип. 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17189123>

Соловей Олександр В'ячеславович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

Яценко Володимир Микитович – доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького

СТРУКТУРА ПРОПОЗИЦІЇ РОСЛИННИЦЬКОЇ ПРОДУКЦІЇ ЗА КАТЕГОРІЯМИ ВИРОБНИКІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

У структурі пропозиції сільськогосподарської продукції відбувається поступове посилення ролі сільськогосподарських підприємств, з одночасним скороченням внеску господарств населення, що відображає процеси корпоративної консолідації та звуження багатокладності. Ця тенденція набуває особливої очевидності при детальному аналізі рослинництва – домінуючої галузі, яка визначає основні структурні зсуви в секторі. В період з 2010 по 2025 роки загальний обсяг валової продукції рослинництва демонструє траєкторію, подібну до загальносекторальної – стійке зростання в довоєнний період з піком у 2021 році, різке падіння у 2022 році та нерівномірне відновлення надалі. З 632,5 млрд. грн. валової продукції (порівняльних цінах) у 2010 році, показник зріс до 1106,3 млрд. грн. у 2021 році, тобто майже на 75 % за 11 років, із середньорічним темпом близько 5-6 % [1]. Це розширення було зумовлене інтенсифікацією виробництва експортно-орієнтованих культур (зернових, олійних) завдяки інвестиціям у техніку, добрива та розширенню посівних площ.

Євроінтеграційні процеси після 2014 року посилили цей імпульс, відкриваючи доступ до європейських ринків і стимулюючи адаптацію до вищих стандартів. Однак відновлення військової агресії росії в 2022 році призвело до скорочення до 794,2 млрд. грн., тобто на 28 % порівняно з попереднім роком, через окупацію територій, мінування земель і логістичні порушення. Часткове

відновлення у 2023–2024 рр. відображає адаптацію виробників, але дані за 2025 рік (796,3 млрд. грн.) [1] сигналізують про можливе повернення до зниження, пов'язане з накопиченими втратами ресурсів і демографічними факторами.

У рослинництві частка підприємств зросла з 62,8 % у 2010 році до 73,7 % у 2025 році, з абсолютним приростом на 190 млрд. грн. [1]. Великі підприємства, насамперед агрохолдинги, скористалися перевагами масштабу: переходом до глибокої переробки та акумулюванням доданої вартості, формуванням енеронезалежності та «зеленим» переходом, агротехнологіями та цифровою трансформацією, зрошенням та відновленням земель тощо [2]. Інституційні реформи, такі як спрощення експортних процедур і гармонізація з нормами ЄС, сприяли цій тенденції, оскільки корпоративні структури легше проходили сертифікацію та контрахтування на зовнішніх ринках. Рослинництво, з його відносно коротким циклом і високою рентабельністю в експортних культурах, стало ідеальним полем для такої концентрації. Навпаки, внесок господарств населення в рослинництво скоротився з 37,2 % у 2010 році до 26,3 % у 2025 році, з абсолютним зменшенням на 26 млрд. грн. [1]. Господарства населення традиційно спеціалізуються на трудомісних культурах (картоплі, овочах, баштанних), орієнтованих на внутрішній ринок або самоспоживання [3]. Їхня частка зменшувалася через хронічні обмеження: брак доступу до капіталу, сучасних засобів виробництва та організованих каналів збуту. Конкуренція з великими виробниками, які домінують у монокультурах, а також диспаритет цін посилювали маргіналізацію цієї групи. Війна прискорила процес: прямі втрати в прифронтових регіонах, де дрібні господарства переважають, еміграція робочої сили та порушення локальної торгівлі призвели до глибшого падіння.

Ці структурні зрушення у рослинництві мають суттєві економічні наслідки, які виходять за межі сектору. Позитивний аспект полягає в підвищенні загальної продуктивності та конкурентоспроможності: домінування підприємств забезпечує стабільніший експорт, кращу інтеграцію в глобальні ланцюги та вищу додану вартість на одиницю землі. Це критично для валютних надходжень, особливо в умовах війни, коли експорт рослинницької сировини

став ключовим джерелом фінансування оборони та імпорту. Євроінтеграція посилила цей ефект, стимулюючи модернізацію та відповідність стандартам.

Скорочення ролі господарств населення послаблює диверсифікацію виробництва: дрібні виробники забезпечують значну частку продукції для внутрішнього споживання (овочі, фрукти), підтримуючи продовольчу безпеку на локальному рівні. Їхнє звуження збільшує залежність від імпорту в цих сегментах і посилює соціальну нерівність у сільських регіонах, де альтернативна зайнятість обмежена. Крім того, концентрація в руках підприємств сприяє монокультурному нахилу (зернові, соняшник), що призводить до деградації ґрунтів, втрати біорізноманіття та екологічних ризиків – проблем, які війна лише загострила через інтенсивне використання доступних земель.

Військові події з 2022 року стали важливим каталізатором цих тенденцій. Падіння обсягу рослинництва на 28 % у 2022 році супроводжувалося відносною стійкістю підприємств (частка залишилася високою на рівні 70 %), тоді як господарства населення зазнали пропорційного більшого удару [1]. Великі структури виявилися стійкішими завдяки географічній диверсифікації активів, доступу до альтернативної логістики та пріоритетної державної підтримки. Дрібні господарства, навпаки, постраждали від прямого впливу бойових дій і демографічних втрат. Відновлення у 2023–2024 рр. знову відбулося за рахунок підприємств, що підкреслює асиметрію адаптації та подальшу концентрацію.

З точки зору багатокладності, її зменшення спостерігається саме в рослинництві – галузі, де корпоративний сектор має найвищі конкурентні переваги. Це створює дилему: підвищення комерційної ефективності супроводжується втратою соціальної функції дрібного виробництва, яке слугує буфером зайнятості та локальної безпеки. Для балансу потрібні заходи підтримки кооперації серед населення, пільгового доступу до ресурсів та стимулювання диверсифікованих культур. Проведений аналіз деталізував структурні зміни в рослинництві, підтвердивши домінування підприємств, як відповідь на ринкові стимули та зовнішні виклики. Це посилює експортний

потенціал, але загрожує диверсифікації та стійкості, вимагаючи збалансованої політики для збереження багатокладності.

Використана література

1. Продукція сільського господарства у постійних цінах. URL: <https://stat.gov.ua/uk/publications/produksiya-silskoho-hospodarstva-u-postiynnykh-tsinakh>
2. Масштабування в умовах війни: у чому бачать вигоду власники українських агрохолдингів. *LANDLORD*. 17.12.2025. URL: <https://landlord.ua/news/analitika/masshtabuvannya-v-umovah-vijny-u-chomu-bachat-vygodu-vlasnyky-ukrayinskyh-agroholdyngiv/>
3. Яців С. Роль господарств населення у формуванні продовольчої безпеки країни. *Аграрна економіка*. 2022. Том 15. № 1-2. С. 106–114. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2022.01-02.106>

Прижигалінська Наталя Валентинівна – кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій, Херсонський державний аграрно-економічний університет

КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В УМОВАХ КАДРОВОГО ГОЛОДУ: НОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ

Сучасний ринок праці України функціонує в умовах гострого кадрового дефіциту, спричиненого демографічною кризою, міграційними процесами, наслідками війни та структурними змінами в економіці. Для більшості підприємств проблема нестачі персоналу вже виходить за межі операційного рівня та набуває ознак стратегічного ризику. Втрата ключових працівників, дефіцит професійних компетенцій, перевантаження персоналу та зниження

рівня залученості безпосередньо впливають на ефективність діяльності організацій і їхню здатність до розвитку.

За таких умов особливої актуальності набуває формування культури управління ризиками, яка дозволяє своєчасно виявляти кадрові загрози, оцінювати їхній потенційний вплив та впроваджувати превентивні управлінські рішення. Водночас практика свідчить, що в багатьох організаціях досі переважають підходи, орієнтовані на реагування після виникнення проблем, а не на їх попередження.

Питання культури управління ризиками активно досліджуються як у зарубіжній, так і у вітчизняній науковій літературі. Так, Т.О. Бойко та О.В. Лавренко розглядають культуру управління ризиками як комплексне поняття, що визначає рівень усвідомлення працівниками цінностей ризик-менеджменту та їхню орієнтацію на досягнення цілей підприємства з мінімальним рівнем ризиків. Науковці наголошують на необхідності інтеграції процесів ідентифікації, аналізу, реагування та контролю ризиків у загальну систему управління підприємством.

У міжнародній практиці широкого поширення набула концепція *risk-aware culture*, яка передбачає формування середовища, де управління ризиками є відповідальністю кожного працівника, а відкритість комунікацій та підтримка керівництва виступають ключовими чинниками організаційної стійкості. Особлива увага приділяється розвитку принципів *No Blame Culture*, відповідно до яких основний акцент робиться не на пошуку винних, а на аналізі причин виникнення ризиків та запобіганні їх повторенню.

Разом із тим питання взаємозв'язку між кадровим голодом та культурою управління ризиками залишається недостатньо дослідженим і потребує додаткового наукового осмислення.

Метою тез є обґрунтування ролі культури управління ризиками як інструменту забезпечення організаційної стійкості підприємств в умовах кадрового голоду та визначення її значення для раннього виявлення й попередження ризиків людського капіталу.

У роботі запропоновано авторський підхід до розуміння взаємозв'язку між кадровим голодом та культурою управління ризиками.

На відміну від традиційного підходу, який розглядає дефіцит персоналу як окремий ризик, пропонується розглядати кадровий голод як фактор, що провокує виникнення та посилення комплексу взаємопов'язаних ризиків людського капіталу.

Авторська позиція полягає в тому, що кадровий голод є каталізатором ризиків людського капіталу, а культура управління ризиками виступає механізмом їх раннього виявлення та попередження.

Під впливом кадрового дефіциту суттєво зростає ймовірність виникнення таких ризиків:

- втрата критичних знань і компетенцій;
- професійне вигорання працівників;
- перевантаження ключового персоналу;
- зниження якості управлінських рішень;
- підвищення плинності кадрів;
- скорочення внутрішнього кадрового резерву;
- зниження рівня залученості та лояльності працівників.

Ефективність протидії зазначеним ризикам значною мірою залежить від сформованої культури управління ризиками. Для організацій із низьким рівнем ризик-культури характерними є страх повідомляти про проблеми, каральний стиль управління, приховування помилок та відсутність відкритого обговорення ризиків. За таких умов ризики накопичуються та проявляються вже на стадії кризових явищ.

Натомість сучасна культура управління ризиками передбачає:

- запровадження політики відкритого повідомлення про ризики;
- формування атмосфери довіри та психологічної безпеки;
- впровадження принципів *No Blame Culture*;
- регулярне обговорення ризиків на рівні керівництва;

- інтеграцію ризик-менеджменту в щоденні бізнес-процеси;
- системне навчання працівників з питань управління ризиками;
- особисту залученість керівників до формування ризик-орієнтованого мислення.

Важливу роль у формуванні ризик-культури відіграє керівництво організації, яке через принцип *«tone at the top»* задає стандарти поведінки щодо виявлення, оцінки та управління ризиками. Саме від управлінської команди залежить, чи буде працівник приховувати проблему через страх покарання, чи навпаки повідомить про неї на ранній стадії її виникнення.

В умовах кадрового голоду людський капітал стає одним із найбільш вразливих активів підприємства та одночасно ключовим джерелом його конкурентних переваг. Проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що кадровий дефіцит не лише створює окремі ризики для діяльності організації, а й виступає каталізатором ризиків людського капіталу.

За таких умов культура управління ризиками повинна розглядатися як стратегічний інструмент управління персоналом, спрямований на своєчасне виявлення, попередження та мінімізацію кадрових ризиків. Формування культури відкритості, довіри, відповідальності та принципів *No Blame Culture* сприяє підвищенню організаційної стійкості, збереженню людського капіталу та забезпеченню довгострокової ефективності діяльності підприємств.

Використана література

1. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
2. COSO Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), 2017.
3. Розвиток культури управління ризиками: ключові аспекти. *Academy DTEK*. 2025.
4. SIAO Partners. 4 Ways to Build a Risk-Aware Culture in Your Organization. 2024.

5. Vlasenko T., Stepanenko S. Risk management of organizational changes implementation based on the project approach methodology. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1 (290). С. 171–175. URL: <https://openarchive.nure.ua/handle/document/24459>

6. Бойко Т. О., Лавренко О. В. Формування культури управління ризиками. *Modern Economics*. 2021. № 29. С. 31–38. DOI: 10.52566/msu-econ.8(3).2021.31-38

УКРАЇНСЬКИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД РОЗБУДОВИ І ФУНКЦІОНУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Малімон Віталій Іванович – кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління, адміністрування і національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

ІНСТИТУЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНОЇ РЕІНТЕГРАЦІЇ ВETERANІВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: УПРАВЛІНСЬКІ ФУНКЦІЇ ВETERANСЬКИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

В умовах воєнного стану соціальна реінтеграція ветеранів набуває значення окремого напрямку публічного управління, оскільки охоплює не лише соціальну підтримку, а й координацію послуг, інформаційний супровід, професійну адаптацію, правову допомогу та залучення ветеранів до життя територіальних громад. Для Івано-Франківської області ця проблематика є особливо актуальною, адже регіон поступово формує власну інституційну інфраструктуру ветеранської політики, у межах якої взаємодіють обласна військова адміністрація, органи місцевого самоврядування, ветеранські простори, громадські організації, фахівці із супроводу та цифрові сервіси.

Організаційною основою інституційної системи в Івано-Франківській області є Управління з питань ветеранської політики Івано-Франківської обласної державної адміністрації [6]. Наявність спеціалізованого структурного підрозділу, окремих каналів комунікації та «гарячої лінії» для ветеранів і членів їхніх сімей свідчить про інституційне виокремлення ветеранської політики як самостійного напрямку регіонального управління.

Важливим складником регіональної моделі є програмно-цільове забезпечення. На офіційному порталі Івано-Франківської ОДА оприлюднено програми Управління з питань ветеранської політики [3], зокрема програму підтримки діяльності комунального закладу «Ветеранський простір «Ветеран Про» Івано-Франківської обласної ради на 2025–2026 роки та обласну програму підтримки сімей загиблих, постраждалих учасників Революції Гідності, учасників бойових дій, осіб, які перебувають чи перебували у складі добровольчих формувань, що утворилися для захисту незалежності, суверенітету та територіальної цілісності України, та інших громадян, які залучалися і брали безпосередню участь в антитерористичній операції в районах її проведення, чи у здійсненні заходів із забезпечення національної безпеки і оборони, відсічі і стримування збройної агресії Російської Федерації в Донецькій та Луганській областях, забезпеченні їх здійснення на 2022–2026 роки. Це дає підстави стверджувати, що підтримка ветеранів поступово переходить від ситуативних заходів до більш упорядкованої системи планування, фінансування та організаційного супроводу.

Практичним прикладом реалізації сервісного механізму є Івано-Франківський обласний ветеранський простір «Ветеран ПРО» [2]. Його діяльність зосереджена на створенні доступного середовища підтримки ветеранів, організації консультацій, навчальних заходів, подій із питань здоров'я, працевлаштування та участі у грантових програмах для започаткування або розвитку власної справи. У цьому випадку ветеранський простір виконує не лише допоміжну, а й управлінську функцію, оскільки забезпечує зв'язок між потребами ветеранів і наявними інституційними ресурсами.

Окремого значення набуває цифровий вимір реінтеграції. Платформа Veterans Unity є прикладом інформаційно-комунікаційного інструменту, що дає можливість ветеранам швидше знаходити організації, події та фахівців супроводу. За інформацією регіонального видання «Галка» [1], платформа структурована за трьома ключовими блоками: організації, події та фахівці;

користувач може обрати громаду й отримати інформацію про доступні послуги для ветеранів та членів їхніх сімей. Такий формат зменшує інформаційну розпорошеність і підвищує прозорість ветеранської інфраструктури.

Показовим кейсом цифрової доступності є онлайн-мапа для ветеранів та їхніх родин [4], презентована в Івано-Франківську 18 вересня 2025 року. На ній було зібрано 28 установ області, які надають послуги з фізичної та психологічної реабілітації, юридичної, освітньої підтримки, оздоровлення та інших напрямів супроводу. Цей показник можна розглядати як первинний індикатор сформованості регіональної мережі послуг, хоча для повноцінної оцінки ефективності потрібні додаткові дані щодо кількості звернень, охоплення громад і результатів наданої допомоги.

Важливою формою публічного діалогу у сфері ветеранської політики є проведення форумів і комунікаційних майданчиків. Зокрема, IV форум «Ветерани – шлях додому. Спроможності громад у захисті прав та задоволенні потреб ветеранів» [5], проведений 11 жовтня 2024 року в Івано-Франківську, засвідчив орієнтацію регіональної політики на посилення спроможності громад у роботі з ветеранами. Такі заходи виконують не лише інформаційну, а й координаційну функцію, оскільки дозволяють узгоджувати бачення органів влади, громадських організацій, ветеранських спільнот і надавачів послуг.

Попри позитивні зрушення, регіональна система соціальної реінтеграції ветеранів має низку проблем. По-перше, відкриті джерела містять переважно описову інформацію про заходи, організації та сервіси, однак недостатньо агрегованих кількісних даних щодо фактичного охоплення ветеранів послугами. По-друге, зберігається ризик нерівномірного доступу до підтримки в різних територіальних громадах. По-третє, не повністю врегульованою залишається система оцінювання якості послуг, що ускладнює порівняння ефективності окремих організацій і програм. По-четверте, ветеранські організації часто виконують широкий спектр функцій, проте їхня ресурсна, кадрова та методична спроможність може не відповідати зростаючому обсягу запитів.

Для підвищення ефективності інституційних механізмів соціальної реінтеграції ветеранів доцільно: створити єдину регіональну систему моніторингу ветеранських послуг; запровадити регулярне оприлюднення узагальнених показників діяльності ветеранських просторів та організацій; розробити мінімальні стандарти якості юридичної, психологічної, освітньої та реабілітаційної підтримки; посилити міжмуніципальну координацію у сфері ветеранської політики; забезпечити стаке ресурсне підкріплення громадських і комунальних ініціатив тощо.

Використана література

1. «Ветеран відкриває сайт і бачить усе, що для нього є» : як працює платформа Veterans Unity для захисників на Прикарпатті. *Галка*. 2026. 5 січ. URL: <https://galka.if.ua/veteran-vidkryvaie-sayt-i-bachyt-use-shcho-dlia-noho-ie-iak-pratsiuie-platforma-veterans-unity-dlia-zakhysnykiv-na-prykarpatti-foto> (дата звернення: 01.05.2026).

2. Івано-Франківський обласний ветеранський простір «Ветеран ПРО». *Veterans Unity*. URL: <https://www.veterans-unity.org.ua/organizations/ivano-frankivskyj-oblasnyj-veteranskyj-prostir-veteran-pro> (дата звернення: 01.05.2026).

3. Програми управління з питань ветеранської політики. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація*. URL: <https://www.if.gov.ua/regionalni-cilovi-programi/prohramy-upravlinnia-z-pytan-veteranskoi-polityky> (дата звернення: 01.05.2026).

4. У Франківську презентували онлайн-мапу для ветеранів та їхніх родин. *Суспільне Івано-Франківськ*. 2025. 18 верес. URL: <https://suspilne.media/ivano-frankivsk/1117880-sob-voni-mali-vsu-informaciu-pid-rukou-u-frankivsku-prezentuvali-onlajn-mapu-dla-veteraniv-ta-ihnih-rodin> (дата звернення: 01.05.2026).

5. У Франківську розпочався IV форум «Ветерани – шлях додому. Спроможності громад у захисті прав та задоволенні потреб ветеранів». *Івано-Франківська обласна державна адміністрація*. 2024. 11 жовт. URL: <https://www.if.gov.ua/news/v-ivano-frankivsku-rozpochavsia-iv-forum-veterany->

[shliakh-dodomu-spromozhnosti-hromad-u-zakhysti-prav-ta-zadovolenni-potreb-veteraniv](#) (дата звернення: 01.05.2026).

6. Управління з питань ветеранської політики. *Івано-Франківська обласна державна адміністрація*. URL: <https://www.if.gov.ua/struktura/upravlinnia-z-pytan-veteranskoi-polityky> (дата звернення: 01.05.2026).

Назарова Жасмін Садраднівна – здобувачка вищої освіти, Державний торговельно-економічний університет

Голубєва Вікторія Олегівна – кандидатка юридичних наук, професорка, професорка кафедри міжнародного, цивільного та комерційного права, Державний торговельно-економічний університет

МІЖНАРОДНІ ТА НАЦІОНАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРАВА НА ОСВІТУ ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНИХ ОСІБ

Збройні конфлікти, політична нестабільність, гуманітарні кризи та інші надзвичайні обставини призводять до вимушеного переміщення мільйонів людей у різних регіонах світу. За даними Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, станом на середину 2025 року у світі налічувалося 117,3 млн вимушено переміщених осіб, з яких 67,8 млн становлять внутрішньо переміщені особи [1]. У таких умовах їх доступ до освіти суттєво ускладнюється або переривається, що негативно впливає на розвиток особистості, соціальну інтеграцію та реалізацію інших прав людини. Для України ця проблема має особливе значення, оскільки, у зв'язку зі збройною агресією, станом на 2025 рік кількість внутрішньо переміщених осіб в Україні становить близько 3,7 млн, що зумовлює необхідність ефективного забезпечення їхнього права на освіту [2]. Належне гарантування реалізації цього права виступає ключовою передумовою післявоєнного відновлення держави та зміцнення соціальної згуртованості суспільства.

Згідно із Законом України «Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб» внутрішньо переміщеною особою є громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах та має право на постійне проживання в Україні, яку змусили залишити або покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру [3, ст. 1 п. 1].

Водночас на міжнародному рівні визначення внутрішньо переміщених осіб (далі - ВПО) сформульоване у Керівних принципах ООН щодо внутрішнього переміщення, відповідно до яких такими є особи або групи осіб, які були змушені залишити свої домівки чи місця постійного проживання, зокрема внаслідок збройного конфлікту, насильства, порушень прав людини або стихійних чи техногенних катастроф, і які не перетнули міжнародно визнаний державний кордон [4, ст. 1 п. 2]. Порівняно з національним законодавством України, це визначення має більш узагальнений характер і не пов'язує статус ВПО з наявністю громадянства чи правового статусу перебування.

Попри вимушене переміщення, такі особи не втрачають основних прав і свобод та мають право користуватися захистом держави нарівні з іншими громадянами. Окреме значення мають Цілі сталого розвитку ООН, а саме Ціль 4 яка стосується забезпечення доступу до якісної та інклюзивної освіти [5]. Можливість продовжувати навчання є важливою умовою соціальної інтеграції ВПО, збереження їхнього людського потенціалу та забезпечення рівних можливостей у майбутньому.

До того ж у Принципі 23 Керівних принципів ООН щодо внутрішнього переміщення закріплено право кожної людини на освіту та обов'язок держав забезпечувати його реалізацію для ВПО. Особлива увага приділяється доступу до безкоштовної та обов'язкової початкової освіти, а також забезпеченню поваги до їхньої культурної і мовної ідентичності та релігійних переконань під

час освітнього процесу [4, ст. 12]. Окрім цього, зазначений принцип передбачає створення додаткових умов для рівної участі ВПО в освітньому процесі. Йдеться про гарантування рівних можливостей для жінок і дівчат, а також забезпечення доступу до навчальних і професійно-освітніх закладів незалежно від місця проживання чи форми розміщення. Таким чином, визначаються основні підходи до забезпечення безперервності освіти та створення належних умов для повноцінної реалізації права на освіту ВПО [4, ст. 12].

Додатково слід зазначити, що дотримання прав ВПО, зокрема права на освіту, також закріплене в інших міжнародних документах у сфері прав людини. Так, Загальна декларація прав людини 1948 року у статті 26 гарантує право кожної людини на освіту [6], а Конвенція ООН про права дитини 1989 року у статтях 28 і 29 визначає право дитини на освіту та її розвиток [7]. Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права 1966 року у статтях 13 і 14 покладає на держави обов'язок забезпечувати доступність, обов'язковість і належний рівень освіти [8]. У цих актах наголошується на необхідності рівного доступу до освіти без дискримінації, у тому числі для осіб, які постраждали від конфліктів або переміщення.

В Україні право на освіту гарантується всім громадянам, відповідно до статті 53 Конституції України, що закріплює це право та визначає обов'язковість повної загальної середньої освіти [9]. Закон України «Про освіту» деталізує механізми реалізації цього права, визначаючи принципи функціонування освітньої системи, орієнтованої на забезпечення рівних можливостей, відкритості та доступності навчання для всіх осіб [10]. Держава при цьому зобов'язана не лише забезпечувати формальний доступ до освіти (на законодавчому та підзаконному рівнях), а й створювати умови для навчання в різних регіонах, підтримуючи осіб, які через обставини, зокрема внутрішнє переміщення, потребують адаптації до нового освітнього середовища.

Отже, міжнародно-правові засади реалізації права на освіту внутрішньо переміщених осіб встановлюють стандарти рівного доступу до навчання, недискримінації та адаптації освітніх послуг до потреб різних груп населення.

Вони зобов'язують держави забезпечувати інтеграцію ВПО у нові громади, безперервність навчання та доступ до якісної освіти, що гарантує відсутність бар'єрів для реалізації цього права. Зрештою, саме через повноцінний доступ до знань закладається основа для подолання наслідків війни, зміцнення нації та побудови сильного, об'єднаного суспільства, готового до викликів майбутнього.

Використана література

1. Mid-Year Trends, 2025. *United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)*. URL: <https://www.unhcr.org/mid-year-trends?> (дата звернення: 22.03.2026).
2. Ukraine. *United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)*. URL: <https://www.unhcr.org/where-we-work/countries/ukraine> (дата звернення: 22.03.2026).
3. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 № 1706-VII: станом на 4 квіт. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text> (дата звернення: 22.03.2026).
4. Guiding Principles on Internal Displacement, 1998. United Nations Publication E/CN.4/1998/53/Add.2. OCHA/IDP/2004/01. A framework for national responsibility and humanitarian assistance. *United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR)*. Geneva, 2004. URL: <https://www.unhcr.org/media/guiding-principles-internal-displacement> (дата звернення: 22.03.2026).
5. Цілі сталого розвитку, 2015. UN Global Compact Network Ukraine. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення: 22.03.2026).
6. Загальна декларація прав людини : Декларація ООН від 10.12.1948. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення: 22.03.2026).
7. Конвенція про права дитини : Конвенція ООН від 20.11.1989. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_021#Text (дата звернення: 22.03.2026).

8. Міжнародний пакт про економічні, соціальні і культурні права : Пакт ООН від 16.12.1966 : станом на 19 жовт. 1973 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_042#Text (дата звернення: 22.03.2026).

9. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 1 січ. 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 22.03.2026).

10. Про освіту : Закон України від 05.09.2017 № 2145-VIII : станом на 1 січ. 2026 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення: 22.03.2026).

Замрига Артур Вікторович – доктор юридичних наук, кандидат економічних наук, професор, професор кафедри публічного та міжнародного права, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

УЧАСТЬ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ЗАПОБІГАННІ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

Проблема корупції залишається однією з ключових загроз демократичному розвитку держави, верховенству права та ефективному функціонуванню публічного управління. У сучасних умовах протидія корупції перестала бути виключно функцією державних органів, оскільки важливу роль у цьому процесі почали відігравати інститути громадянського суспільства. Саме громадські організації, незалежні медіа, аналітичні центри, професійні об'єднання та активні громадяни дедалі частіше виступають суб'єктами контролю за діяльністю органів влади, сприяють забезпеченню прозорості державного управління та формуванню антикорупційної культури.

Міжнародна практика свідчить, що ефективна антикорупційна політика неможлива без системного залучення громадянського суспільства до процесів моніторингу, оцінки та контролю діяльності державних інституцій. У багатьох

державних світу сформовано різноманітні механізми такої участі – від інструментів електронного врядування до громадських антикорупційних платформ і консультативних органів.

Для України зазначена проблематика має особливе значення в контексті євроінтеграції, реформування системи публічного управління та виконання міжнародних антикорупційних стандартів. З огляду на це, дослідження міжнародних практик залучення громадянського суспільства до протидії корупції є актуальним як у теоретичному, так і в практичному вимірі.

Необхідно зазначити, що в Оксфордському словнику англійської мови існує 9 значень поняття «корупція», серед яких слід відзначити наступне: корупція – «це порушення виконання або невиконання громадських обов’язків за допомогою хабарів або іншого виду підкупу; використання або існування корупційних практик, особливо в державі, корпораціях ті інше» [1].

Вважаємо, що ефективність антикорупційної політики значною мірою залежить не лише від діяльності державних органів, а й від рівня залучення громадянського суспільства до процесів запобігання та виявлення корупційних проявів. Саме громадські організації, незалежні медіа, аналітичні центри та активні громадяни відіграють важливу роль у здійсненні громадського контролю, забезпеченні прозорості діяльності органів влади та формуванні антикорупційної культури.

До прикладу, В. Ординський відзначає, що одна з основних проблем запобігання та протидії корупції полягає в тому, що участь в реалізації антикорупційної діяльності лише державних інституцій або спеціальних правоохоронних органів не гарантує позитивного результату [2, с. 75].

Варто зазначити, що національне законодавство України передбачає можливість активної участі громадян у здійсненні антикорупційної діяльності. Зокрема, громадяни можуть брати участь у моніторингу публічних закупівель, проведенні громадської антикорупційної експертизи, здійснювати викривальну діяльність та журналістські розслідування. Крім того, важливим напрямом участі громадськості є здійснення громадського контролю за діяльністю органів

публічної влади, а також участь у заходах, спрямованих на виявлення проблемних аспектів функціонування державних інституцій [3, с. 180].

Разом із тим, незважаючи на законодавчо закріплену можливість участі громадянського суспільства у сфері протидії корупції, в Україні продовжують існувати певні проблеми реалізації відповідних механізмів. Серед основних із них варто виокремити недостатній рівень взаємодії між органами державної влади та громадськістю, формальний характер діяльності окремих консультативно-дорадчих органів, недостатній рівень правової культури населення та обмежений доступ громадськості до окремих категорій публічної інформації. Окремою проблемою також залишається недостатній рівень захисту журналістів та громадських активістів, які здійснюють антикорупційну діяльність.

В умовах сучасного розвитку демократичної правової держави участь інститутів громадянського суспільства у запобіганні та протидії корупції є важливою складовою забезпечення відкритості та підзвітності публічної влади. Ефективна взаємодія державних органів із громадськістю сприяє підвищенню рівня суспільної довіри до органів влади, формуванню антикорупційної культури та зміцненню принципів верховенства права.

Таким чином, ефективність антикорупційної політики в Україні значною мірою залежить від рівня розвитку громадянського суспільства та реального забезпечення механізмів участі громадськості у здійсненні контролю за діяльністю органів публічної влади. У зв'язку з цим актуальним залишається подальше вдосконалення адміністративно-правових механізмів взаємодії держави та громадянського суспільства, забезпечення прозорості діяльності органів влади, а також створення належних умов для ефективної реалізації громадського контролю у сфері запобігання та протидії корупції.

Використана література

1. The Oxford English Dictionary, Second Edition, 1986. Vol. 3. P. 974–975.
2. Ординський В. Л. Роль громадянського суспільства та ЗМІ у боротьбі з корупцією. *Європейські перспективи*. 2020. № 3. С. 75–80.

3. Хабарова Т. В. Роль громадянського суспільства у запобіганні та протидії корупції. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія «Право»*. 2023. Вип. 35. С. 178–184. DOI: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2023-35-20>

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНІ ВИКЛИКИ ПРАВОВІЙ ТА УПРАВЛІНСЬКІЙ МОДЕРНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

Башинський Ігор Анатолійович – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ КУЛЬТУРИ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Стратегічний курс нашої держави на набуття повноправного членства в Європейському Союзі зумовлює необхідність системної трансформації вітчизняної фінансової політики та адаптації механізмів публічного управління до стандартів належного врядування (good governance). У цьому процесі однією з фундаментальних передумов забезпечення макроекономічної стабільності та економічної безпеки держави виступає формування високої податкової культури, яка базується на європейських цінностях справедливості, підзвітності та добровільного дотримання податкового законодавства [1].

Особливої актуальності це набуває з огляду на потребу сприйняття податків не як фіскального тягаря, а як вартості суспільних благ та інвестиції в національну безпеку. Таке світоглядне переосмислення вимагає від держави глибинної трансформації інституту оподаткування, де головним регулятором виступатиме саме висока податкова культура.

В академічному дискурсі публічного управління та адміністрування дослідження податкової культури дедалі частіше спирається на інституційний підхід. Відповідно до нього, податкова культура є складним суспільним феноменом, який формується під впливом діалектичної взаємодії формальних та неформальних інституцій [2].

Формальні інституції охоплюють податкове законодавство, норми права та державні інститути, які створюють загальну архітектуру фіскальних відносин. Водночас неформальні інституції, до яких належать традиції, соціальні норми, етика ведення бізнесу та рівень суспільної довіри до державних органів, є тією платформою переконань і цінностей, що безпосередньо зумовлює реальну податкову поведінку громадян та бізнесу [3].

Варто наголосити, що неформальні інституції (податковий менталітет та довіра) є консервативними й потребують створення такого адміністративного середовища, де правомірна поведінка стає найбільш зручним алгоритмом дій. Саме тому сучасна парадигма публічного управління вимагає переведення цих очікувань у чітку площину державних стратегій.

На сучасному етапі ключовим формальним інститутом, що визначає вектор розвитку вітчизняної податкової системи, є Національна стратегія доходів до 2030 року. Цей документ концептуалізує перехід від традиційної фіскально-каральної парадигми до сервісно-партнерської моделі публічного управління. Стратегія декларує впровадження системи управління комплаєнс-ризиками, посилення антикорупційних заходів, а також удосконалення процесів адміністрування з метою підвищення рівня довіри між платниками податків та контролюючими органами [4].

Реалізація визначених Стратегією завдань вимагає комплексної цифрової трансформації, яка виступає потужним антикорупційним запобіжником та засобом забезпечення транспарентності. Зокрема, мінімізація прямого контакту, електронний аудит та аналіз великих даних (Big Data) дозволяють перенести адміністративний тиск виключно на тіньовий сектор, гарантуючи комфорт для прозорого бізнесу.

Досвід розвинених країн Європейського Союзу переконливо доводить, що ефективна взаємодія держави та платників податків не може ґрунтуватися виключно на заходах адміністративного примусу. Європейська податкова культура вибудовується на обопільно узгодженому «психологічному контракті», де платник податків виступає повноправним партнером, а держава й податкові

органи демонструють до нього шанобливе ставлення та надають високоякісні консультаційні сервіси. Застосування методу переконання та створення атмосфери діалогу забезпечують значно вищий рівень добровільного виконання податкових зобов'язань, ніж жорсткий адміністративний примус [5].

Для успішної імплементації європейської сервісно-партнерської моделі критично важливо подолати інституційну недовіру шляхом побудови діалогу, де держава робить перший крок назустріч, демонструючи повагу та якісну підтримку платників. У цьому процесі головним ретранслятором державних цінностей виступають представники контролюючих органів на всіх рівнях взаємодії з платниками.

Окремим і надзвичайно важливим чинником формування податкової культури суспільства є інституційний імідж та феномен податкової культури самих працівників контролюючих органів. Професіоналізм, компетентність та неухильне дотримання морально-етичних стандартів державними службовцями виступають запорукою нівелювання конфліктів у податковій сфері. Взаємоповага та доброчесність на індивідуальному рівні державних адміністраторів транслуються на рівень загальнонаціональної довіри, мотивуючи громадян свідомо виконувати свій конституційний обов'язок зі сплати податків [6].

З огляду на це, формування позитивного іміджу контролюючих органів через їхню відкритість та дотримання еталонних зразків професійної етики є безальтернативним кроком до подолання податкового нігілізму та трансформації загальнонаціонального податкового менталітету.

Висновки. Отже, інституційна трансформація механізмів публічного управління у сфері оподаткування є невід'ємною складовою успішної європейської інтеграції та повоєнного реконструктивного відновлення України. Перехід до європейської сервісно-партнерської моделі взаємодії вимагає глибоких ціннісних змін як з боку представників державного апарату, так і з боку громадянського суспільства. Розбудова ефективної архітектури податкового адміністрування має спиратися на принципи транспарентності,

взаємної довіри, соціальної відповідальності та верховенства права. Лише за умови гармонійної синергії дієвих формальних інститутів (якісного законодавства, сучасних цифрових сервісів) та високих неформальних морально-етичних стандартів можливо забезпечити стале зростання добровільного податкового комплаєнсу. Це, своєю чергою, стане надійним фундаментом для зміцнення фінансової спроможності, розширення інвестиційного потенціалу та забезпечення економічної безпеки нашої держави у довгостроковій перспективі.

Використана література

1. Трещов М. М. Податкова культура крізь призму європейських цінностей та стандартів публічного адміністрування. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2024. № 1 (40). С. 220–226. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2026-19-02-02>
2. Сидорович О. Ю. Сутнісні характеристики податкової культури: інституціональний контекст. *Наукові праці НДФІ*. 2017. Вип. 1. С. 144–158. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npndfi_2017_1_13 (дата звернення: 01.05.2026).
3. Ручкіна В. М. Податкова культура в інституціональному аспекті розвитку податкової системи України. *Збірник наукових праць Національного університету державної податкової служби України*. 2013. № 1. С. 197–205. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2013_1_20 (дата звернення: 01.05.2026).
4. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 груд. 2023 р. № 1218-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhhvalennia-natsionalnoi-stratehii-dokhodiv-do-2030-s1218-271223> (дата звернення: 01.05.2026).
5. Прокопенко І. А., Іванишина О. С. Морально-етичні аспекти взаємовідносин платників податків та контролюючих органів: досвід країн ЄС. *Український економічний часопис*. 2024. № 4. С. 40–44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-4-8>.

6. Синчак В. П. Податкова культура як феномен працівників податкової служби. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.3. С. 367–372. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2013_1_19 (дата звернення: 01.05.2026).

Молодцов Олександр Володимирович – доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління, адміністрування та національної безпеки, Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу

АДМІНІСТРАТИВНА МЕДІАЦІЯ ЯК СИСТЕМНИЙ ЦІННІСНИЙ ПРОЦЕС ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ

Розвиток інституту медіації передбачений низкою європейських документів: Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод від 4 листопада 1950 р., Рекомендації № R (81) 7 державам-членам щодо заходів, що полегшують доступ до правосуддя від 14 травня 1981 р., Рекомендації № R (86) 12 щодо заходів з попередження і зменшення надмірного робочого навантаження в судах від 16 вересня 1986 р., Рекомендації Rec (2001) 9 Ради Європи та інших документів. У цих документах відзначається важливість розвитку альтернативних методів вирішення спорів як інструменту підвищення ефективності публічного управління та сприяння верховенству права. Державам-членам ЄС рекомендується інтегрувати ці методи у свої адміністративні практики, забезпечуючи баланс між ефективністю та захистом прав громадян [4, с. 6].

Адміністративна медіація набуває актуальності, у першу чергу, в межах гуманістичного виміру як інструмент більш демократичного вирішення конфлікту. В Україні безпосередня публічно-правлінська практика застосування медіації відстає від теорії адміністративної медіації та законодавчого забезпечення цього процесу [3]. Вчені вважають, що переваги

адміністративної медіації виявляються на тлі демократичного процесу. Тому у післявоєнний час в Україні виникне нагальна потреба розвитку практики адміністративної медіації, а не тільки теорії. Цей процес має здійснюватися у контексті загальної стратегії євроінтеграції на основі формування системи норм поведінки суб'єктів публічної влади з позицій європейських цінностей, оскільки медіація базується на релевантних демократії принципах [2, с. 112]:

- швидкість – медіація зазвичай потребує значно менше часу, ніж судові процеси;
- економічність – втрати на медіацію, як правило, нижчі, ніж на судові збори та послуги адвокатів, що робить її більш доступною;
- конфіденційність – процес медіації проходить в закритому режимі, тому сторонам не потрібно переживати за публічне обговорення їх проблем поза межами учасників медіаційного процесу;
- гнучкість – сторони можуть самі обирати формат і умови медіації, що дає змогу знайти оптимальне рішення для всіх;
- збереження відносин – медіація допомагає покращити процес комунікації між сторонами, що може бути важливим для збереження ділових або особистих зв'язків;
- контроль над результатом – у медіації сторони самостійно визначають умови угоди, що дає їм більше контролю над фінальним результатом;
- експертність медіаторів – багато медіаторів мають спеціалізовані знання в певних галузях, що дає їм змогу краще розуміти конфлікти і знаходити ефективні рішення, в тому числі у сфері публічного управління.

В Україні поки що активно не реалізуються публічно-управлінські практики адміністративної медіації, оскільки вони потребують високого рівня інституціональної культури європейського типу. Й хоча Україна є європейською державою за ознаками культурної та цивілізаційної спорідненості, але за критерієм культурно-інституціонального фактору в українській державі має місце суперечливе переплетіння психологічних, ментальних установок, тісно пов'язаних з ментально-ідеологічним минулим.

Тому зрозуміло, що впровадження в Україні успішних практик адміністративної медіації провідних країн ЄС потребуватиме певного історичного періоду, в межах якого має оновитись, у першу чергу, ментальні установки та ціннісна система в цілому.

Використана література

1. Бородін Є. Є. Механізм медіації в системі публічного управління. *Держава та регіони. Серія «Державне управління»*. 2019. № 2 (66). С. 39–44. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/8.pdf (дата звернення: 05.02.2025).
2. Лисий В. В., Іваній О. М. Шляхи адаптації інституту медіації для врегулювання спорів із органами публічної влади в Україні. *Наукові перспективи*. 2024. № 10(52). С. 208–220. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-208-220](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-208-220)
3. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Київ : Київський нац. торг.-ек. ун-т, 2018. 276 с. DOI: <http://doi.org/10.31617/m.knute.2018-1155>
4. Мельничук О., Саліхов О. Правове регулювання медіації у публічному управлінні. *Public Management and Law History Theory Practice*. 2022. Вип. 2. С. 5–10. DOI : <https://doi.org/10.31652/2786-6068-2022-2-5-10>

Woruba Russell Matia – Candidate of Economics and Finance (PhD Candidate) at the Department of Management, University of Information Technology and Management in Rzeszow, Poland

UKRAINE'S GLOBAL INNOVATION STRATEGY: A CASE FOR TECHNOLOGY INDUSTRIALIZATION

The modernization of the national system of public administration and law has transitioned from a theoretical administrative goal to an existential imperative in the

face of the shifting geopolitical landscape in the recent years. Following the unprecedented transformation driven by the dual shocks of COVID-19 pandemic and the full-scale Russian invasion, Ukraine has had to drastically adapt for its survival. These crises served as a proof-of-concept for digital-first governance, proving that paperless, decentralized systems are more resilient to physical and logistical disruptions [1].

Ukraine's response, encapsulated in the "WINWIN 2030" Global Innovation Strategy, elevates technology from a supporting tool to a foundational national idea. Central to this evolution is the development of a Mission-Oriented Innovation System (MIS) and the emergence of the "agentic state" model, which offers profound lessons for a fragmented Europe [2].

A Mission-Oriented Innovation System (MIS) is defined as a framework where technological advances are directly tied to a special national mission – in Ukraine's case, victory and systemic resilience. Unlike traditional, incremental reform, MIS represents a decisive departure towards a "delivery-driven" policy, where innovation moves from a crisis response mechanism to the systemic core of governance. Historically, this model emerged from the "industrialization of technology" between 2020 and 2025, where the exigencies of total war forced the state to reorient its industrial base towards maneuverable, decentralized technologies like AI-controlled drone fleet and reusable strategic drones. These historical trajectories demonstrate that security and innovation are not mutually exclusive but mutually reinforcing goals [3; 4; 5].

The "agentic state" defines the next phase of this modernization, moving beyond mere digital government to model where the state functions as an agile platform and enabler. In this model, the state adopts the operational logic of technological giants like Amazon or SpaceX, prioritizing flexible thinking and rapid iteration. The agentic state reengineers how government interfaces with its armed forces, domestic industry, and society by building digital ecosystems that connecting frontline needs with national capability development. This is evidenced by the creation of the specialized legal regime like "Diia.City", which allowed the tech

sector to opt for international contractual standards, effectively “hacking the bureaucracy” to enable rapid industrialization [1; 4; 6; 7].

Future anticipation for Ukraine and Europe lies in the integration of these systems into the broader European project. Ukraine’s model of Digital Public Infrastructure (DPI), centering on cost-effective, open-source solutions like the Diia platform, provides a replicable blueprint for state resilience. For a fragmented Europe – where national attitudes often prevail over collection interests – Ukraine offers a vital model for maintaining state capacity through “cross-border digital sovereignty”. This is technically supported by systems like “Trembita 2.0”, which integrates international cryptographic algorithms for secure, interoperable data exchange between EU member states [6; 8; 9; 10].

Furthermore, the “Danish model” of co-financing Ukrainian defense production demonstrates a new paradigm for industrial cooperation, allowing European nations to leverage combat-tested innovation while supporting Ukrainian’s industrial base. By institutionalizing frontline feedback loops and treating digitalization as a core governance capability, the agentic state model ensures that technology guarantees the freedom and mobility of citizens. Ukrainian defense production demonstrates a new paradigm for industrial cooperation, allowing European nations to leverage combat-based innovation while supporting Ukraine’s industrial base. By institutionalizing frontline feedback loops and treating digitalization as a core governance capability, the agentic state model ensures that technology guarantees the freedom and mobility of citizens. As Ukraine aligns its national legislation with EU standards, including the European Chips Act and eIDAS, it positions itself not just as a candidate for accession, but as a regional leaders and driver of innovation with the European Union [2; 3; 4; 5; 11].

In conclusion, the modernization of Ukraine’s national system through the MIS and agentic state models represent a paradigm shift in public administration. By leveraging technology to enhance state resilience and strengthen citizen engagement, Ukraine has created a governance framework suited for the 21st century’s turbulent world. The lessons from Ukraine provide a beacon for European integration,

demonstrating that stability and growth lie in the seamless integration of innovation, law and the will to adapt [9].

References

1. Digital State UA. *Innovation as a National Idea: Ukraine's WINWIN 2030 Strategy for Global Leadership*. Digital State UA. 2025, June 18. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/innovation-as-a-national-idea-ukraines-winwin-2030-strategy-for-global-leadership>
2. Digital State UA. *WINWIN. UKRAINE'S GLOBAL INNOVATION STRATEGY*. Digital State UA. 2025. URL: <https://winwin.gov.ua/en>
3. Mamediieva G. *Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience*. Harvard Kennedy School. HCID. 2025. April 1. URL: <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>
4. Bondar K. *How and why Ukraine's military is going digital*. Center for Strategic and International Studies. https://Csis-Website-Prod.S3.Amazonaws.Com/S3fs-Public/2025-10/251006_Bondar_Military_Digital.Pdf. 2025. URL: https://Csis-Website-Prod.S3.Amazonaws.Com/S3fs-Public/2025-10/251006_Bondar_Military_Digital.Pdf
5. Shashyna M., Pavliuk T., Polusmiak Y., Piddubnyy Y., Matvieieva N. *European Integration and Globalisation of Ukraine's Digital Economy: Strategic Directions and Prospects*. *Salud, Ciencia y Tecnología - Serie de Conferencias*. 2024. № 3. DOI: <https://doi.org/10.56294/sctconf2024.656>
6. Dickinson P. The art of war is undergoing a technological revolution in Ukraine. *Atlantic Council*. 2025, December 24. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/the-art-of-war-is-undergoing-a-technological-revolution-in-ukraine/>
7. GovCX. *Case Study: Ukraine's Digital Services In Time Of Crisis—GovCX Journal*. International Foundation for Customer Experience in Government (GovCX). 2025, April 13. URL: <https://journal.govcx.org/case-study-ukraines-digital-services-in-time-of-crisis/>
8. Wilkinson R., Krasodonski A., Wilkinson I. The case for expanding digital public infrastructure: How open, scalable technology can serve citizens, preserve

sovereignty and save money. *Royal Institute of International Affairs*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.55317/9781784136604>

9. Capello R., Caragliu A. Digital transition in a turbulent world: European regional growth opportunities in 17 years' time. *Economics of Innovation and New Technology*. 2025. № 34(7). P. 997–1015. DOI: <https://doi.org/10.1080/10438599.2024.2393202>

10. AFCEA. *Ukraine's Digital Transformation, With a Little Help From Its Friends* | AFCEA International. 2026, January 30. URL: <https://www.afcea.org/signal-media/international/ukraines-digital-transformation-little-help-its-friends>

11. RAND. *Wartime innovation and adaptation: Supporting Ukraine's digital transformation*. RAND Europe. 2025. URL: <https://www.rand.org/randeurope/research/projects/2025/innovation-adaptation-at-war-cm.html>

Бутрим Оксана Володимирівна – докторка економічних наук, старша наукова співробітниця Державної наукової установи «Інститут екологічного відновлення та розвитку України»

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АГРОЕКОСИСТЕМ І ВІДНОВЛЕННЯ БЕЛІГЕРАТИВНИХ ЛАНДШАФТІВ

Забезпечення сталого розвитку неможливо без відновлення і збереження природоресурсного потенціалу агроecosистеми, базовим компонентом якого є сільськогосподарські землі. Останніми роками ситуацію ускладнено необхідністю повоєнного відновлення та зростанням негативних впливів зміни клімату. Збереження конкурентоздатності вітчизняного товарного рослинництва вимагає відповідності отриманої продукції міжнародним вимогам і критеріям сталості, які зафіксовано на законодавчому рівні ЄС, що сприятиме реалізації

євроінтеграційних прагнень України. Вказана відповідність забезпечується запровадженням низьковуглецевого землекористування [1, с. 89] та залученням системи інструментарію зеленої економіки як компоненту еколого-економічного механізму. При цьому верифіковані обсяги скорочень викидів та збільшення запасів вуглецю компонентами агроєкосистеми відіграють роль економічного важеля, сприяють капіталізації земельних ресурсів та формують додаткове джерело фінансово-економічних інвестицій. Це сприяє досягненню кліматичної нейтральності розвитку, що спонукало до реформ з 2023 року у царині Спільної Аграрної політики (Common Agricultural Policy, CAP) за аспектами [2; 3]:

- економічний – забезпечення справедливого доходу для фермерів, підвищення конкурентоспроможності агросектору та покращення позицій виробників у харчовому ланцюжку доданої вартості;
- екологічний – пом'якшення наслідків зміни клімату, ефективне управління природними ресурсами та збереження біорізноманіття й ландшафтів;
- соціальний: залучення молодих фермерів, стимулювання зайнятості та розвитку сільських громад, захист якості їжі, здоров'я та забезпечення високих стандартів захисту прав працівників.

Для реалізації окреслених завдань є сформовані джерела, зокрема [4; 5] Європейський фонд гарантування сільського господарства (ЄФГС) обсягом 291,1 млрд євро для прямих виплат та забезпечення ринкових заходів та Європейський сільськогосподарський фонд для сільського розвитку (ЄСФРР) – 95,5 млрд євро для розвитку сільських територій. В межах цих фондів запроваджено такі інструменти:

- національні стратегічні плани: кожна країна ЄС самостійно розробляє власний план розподілу коштів відповідно до місцевих потреб, що підвищує гнучкість системи;
- екосхеми (Eco-schemes) є новим інструментом для ЄФГС обов'язкового фінансування понад 25 % обсягів прямих виплат для винагороди за добровільне

впровадження екологічних методів господарювання таких як органічне виробництво, точне землеробство, агролісівництво та ін.;

- посилена екологічна умовність (Conditionality) – базові прямі виплати з обов'язковим дотриманням кліматичних та природоохоронних стандартів;
- перерозподільна підтримка доходів – країни зобов'язані спрямовувати понад 10% бюджетів на підтримку малих і середніх фермерських господарств;
- соціальна умовність – виплати субсидій вперше прив'язали до європейських трудових стандартів та прав найманих сільськогосподарських працівників, а також понад 3 % бюджету виділяється для стимулювання зміни поколінь в агросекторі через підтримку молодих фермерів;
- оновлений антикризовий резерв щорічно 450 млн євро для реагування на ринкові та кліматичні кризи.

Перші результати застосування реформи після кількох років демонструють змішану динаміку – від адміністративних успіхів до вимушених політичних поступок. Наряду з перерозподілом коштів на користь малих ферм, що дозволяє зміцнити фінансову стійкість дрібних господарств, мільйони гектарів європейських земель залучено до програм сталого землекористування та захисту біорізноманіття. При цьому відбулось деяке спрощення вимог до захисту довкілля, скасовано штрафи та перевірки для малих господарств (площею до 10 га), що зменшило рівень бюрократії для органічних ферм, посилило позиції фермерів у ланцюжку постачань через суворіші правила маркування та захищає від тиску великих торговельних мереж. Попри збільшення екологічності («озеленення») планів, потребує збільшення рівень їх синхронізації з реальними цілями Паризької кліматичної угоди, що відмічається Європейською аудиторською палатою, а індикатори їх ефективності фокусуються на формальних обсягах витрат, а не на фактичному екологічному результаті. Додатковим викликом стала війна в Україні, що у комплексі з кліматичними аномаліями змусило ЄС регулярно залучати фінансовий антикризовий резерв для стабілізації внутрішнього ринку та підтримки постраждалих господарств. Загалом реформа довела свою гнучкість,

продемонструвавши здатність ЄС балансувати між амбітними екологічними цілями та реальними економічними потребами фермерів під час криз.

Реформа Спільної аграрної політики (САП) ЄС 2023-2027 років змінює рамки переговорного процесу щодо вступу України до ЄС [6]. Вона одночасно створює нові виклики для українського агробізнесу та відкриває можливості для переформатування майбутніх субсидій, перш за все, через потужний земельний банк України (понад 25% агроугідь ЄС). Так, завдяки вимоги формування національних планів Україна зможе розробити власну модель поетапного впровадження субсидій, орієнтовану на специфіку своєї структури з домінуванням великих компаній, тоді як в ЄС підтримують малі та середні ферми, що змусить Україну перебудовувати систему внутрішньої держпідтримки. Крім того, впровадження екосхем змусить національних агровиробників інвестувати в точне землеробство, відновлення ґрунтів та скорочення використання пестицидів і антибіотиків, а запровадження екологічної умовності (Conditionality) підвищить собівартість продукції, що частково зрівняє конкурентні умови з фермерами ЄС. Також, для доступу на підтримку САП після вступу, Україна вже зараз зобов'язана побудувати складну європейську систему контролю та аудиту, що наряду з іншими вимогами передбачає впровадження прозорих процедур розподілу коштів, інтегрованої системи адміністрування та контролю, а також систему LPIS для ідентифікації земельних ділянок на основі геопросторових даних. Ці умови гарантують цифровізацію агровиробництва України.

Загалом реформа довела свою гнучкість, продемонструвала здатність ЄС балансувати між амбітними екологічними цілями та реальними економічними потребами фермерів під час криз.

Використана література

1. Бутрим О. В. Теоретико-методологічні основи формування внутрішнього вуглецевого ринку в контексті збалансованого розвитку агросфери: монографія / за ред. О.І. Дребот. К. : ТОВ «ДІА», 2018. 360 с.

2. The common agricultural policy at a glance. URL: https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/cap-overview/cap-glance_en
3. Нова спільна сільськогосподарська політика ЄС на 2023-2027 роки. *УкрАгроКонсалт*. URL: <https://ukragroconsult.com/news/nova-spilna-silskogospodarska-polityka-yes-na-2023-2027-roky/>
4. The Common Agricultural Policy: an overview. URL: https://eu-cap-network.ec.europa.eu/common-agricultural-policy-overview_en
5. CAP funding rules 2023-2027. The reformed common agricultural policy for 2023-2027 aims to make farming in the EU fairer, greener and more results-driven. URL: <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/cap-funding-rules-2023-2027/>
6. Ukraine in EU, what possible impact on CAP? // FOOD Times. URL: <https://www.foodtimes.eu/planet/ukraine-in-eu-impact-cap/>

Кудряшова Сніжана В'ячеславівна – здобувачка вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Башинський Ігор Анатолійович – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

РОЛЬ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ У ФОРМУВАННІ ДОВІРИ ДО ВЛАДИ: ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

У новітній парадигмі державного управління якість надання адміністративних послуг вийшла за межі суто технічної оцінки роботи публічних службовців, перетворившись на фундаментальний інструмент суспільної легітимізації влади. Взаємодія громадянина з державними інституціями під час отримання послуг формує той критичний масив

повсякденного досвіду, який є головним драйвером формування суспільної довіри. Як доводять дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD), задоволеність громадян повсякденною взаємодією з державними установами має пряму позитивну кореляцію із загальним рівнем довіри до уряду [5]. За аналітичними даними OECD, щоденна взаємодія з адміністративними органами є набагато сильнішим драйвером довіри, ніж загальні політичні декларації. У середньому лише близько 45% громадян країн-членів OECD висловлюють довіру своїм національним урядам, причому поодиноким негативний досвід отримання навіть однієї адміністративної послуги здатний кумулятивно знизити рівень довіри до всієї системи державного управління на 20% [5]. Усвідомлюючи ці ризики втрати легітимності, провідні демократії світу зміщують фокус із механічного надання послуг на побудову цілісних екосистем прозорості та підзвітності.

Європейський підхід до сфери адміністративних послуг базується на концепції «належного врядування» (Good Governance) та Принципах публічного управління (Principles of Public Administration), розроблених програмою SIGMA. Ключовими стандартами є принцип одноразового надання даних (Once-only principle) та абсолютна прозорість системних логів доступу до персональної інформації громадян. Наприклад, у цифровій архітектурі Естонії понад 99% державних послуг надаються онлайн, але визначальним є те, що кожен громадянин може у будь-який час відстежувати, які посадовці та на яких підставах переглядали його персональні дані. Це створює дієві інструменти демократичного контролю, а не обмежується лише користувацьким комфортом [6]. Інтеграція подібних передових практик є стратегічним орієнтиром для вітчизняної системи публічного адміністрування, проте процес її модернізації обтяжений глибокими інституційними протиріччями.

В Україні трансформація сфери публічних послуг відбувається в умовах безпрецедентних викликів. Загальна динаміка інституційної довіри демонструє глибокий розрив між ставленням населення до силових/оборонних інститутів та цивільного державного апарату. За даними опитувань Київського міжнародного

інституту соціології, абсолютну довіру зберігають Збройні Сили України (94%), СБУ (51%) та волонтерські організації (79%). Водночас довіра до державного апарату становить лише 10–15% (при рівні недовіри близько 75%), а судам і прокуратурі не довіряють 62–64% опитаних [1].

Схожі макротенденції недовіри до чиновників фіксують і дослідження Центру Разумкова, де загальний рівень довіри до держінституцій становить лише 28%. На тлі цього критичного рівня недовіри до абстрактного «чиновника», сфера адміністративних послуг через Центри надання адміністративних послуг (ЦНАП) та портал «Дія» відіграє роль ключового соціального стабілізатора. Соціологічні дослідження фіксують високий рівень довіри саме до мережі ЦНАП, який сягає 67% [3].

За результатами офіційного масштабного моніторингу (на основі понад 110 тис. відгуків), загальний процес обслуговування відвідувачів у ЦНАП отримує 98,6% позитивних оцінок, а інтегральна оцінка якості послуг сягає 98,1% [4]. Сформований у мирний час потужний кредит суспільної довіри до сервісної інфраструктури став тим критичним ресурсом, який допоміг державі втримати керованість у найскладніший період екзистенційної загрози.

Як зазначають вітчизняні дослідники, в умовах воєнного стану саме сфера надання адміністративних послуг продемонструвала високу інституційну стійкість та здатність до адаптації. Завдяки урядовим рішенням щодо екстериторіальності надання послуг, відкритості та швидкому впровадженню додаткових цифрових сервісів, держава змогла оперативно відреагувати на безпрецедентні виклики та нові потреби громадян (зокрема ВПО), зберігши довіру населення. Цифровий трек в Україні також розвивається швидкими темпами, адже екосистема «Дія» налічує понад 20 мільйонів користувачів. Водночас довіра до цифрових сервісів залишається неоднорідною: попри визнання зручності функціоналу (58%), лише 37% громадян переконані в абсолютній конфіденційності та захищеності своїх персональних даних [2].

Отже, українська сервісна модель демонструє передові результати у швидкості та інноваційності, однак потребує посилення інституційних та

правових гарантій безпеки. Системна цифровізація без паралельного розгортання надійних механізмів транспарентності не здатна автоматично гарантувати безповоротне зростання суспільної довіри.

Узагальнюючи проведені дослідження, ми пропонуємо такі стратегічні кроки для модернізації української системи адміністративних послуг та зміцнення довіри до влади: 1) в інституційній площині – повноцінне і всеохопне розгортання норм та принципів Закону України «Про адміністративну процедуру», а також створення незалежного органу моніторингу та аудиту якості надання адміністративних послуг; 2) у технологічній площині – імперативне нормативно-технічне впровадження інструментів абсолютної транспарентності логів доступу до персональної інформації громадян у межах усіх діючих державних реєстрів, спираючись на провідні європейські практики; 3) у комунікаційній площині – переорієнтація державної комунікаційної стратегії на широке роз'яснення населенню стандартів безпеки, кіберзахисності та юридичної надійності цифрової інфраструктури, а не лише акцентування на швидкості обслуговування. Комплексна реалізація цих завдань дозволить трансформувати здобуту в екстремальних умовах воєнного стану сервісну оперативність у довгострокову та стійку легітимність усього державного апарату, що є базовою передумовою успішної європейської інтеграції України.

Використана література

1. Грушецький А. Довіра суспільним інституціям у 2021–2025 роках. *Київський міжнародний інститут соціології* : веб-сайт. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1578> (дата звернення: 18.05.2026).

2. Іжа М. М., Курносенко Л. В. Публічне управління в умовах викликів воєнного стану. *Public Administration and Regional Development*. 2023. № 19. С. 11–30. <https://doi.org/10.34132/pard2023.19.01>.

3. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів : результати загальнонаціонального опитування. *Центр Разумкова* : веб-сайт. URL: <https://surl.li/phzlah> (дата звернення: 18.05.2026).

4. Як змінюється сервіс у ЦНАПах: результати оцінки якості за перше півріччя 2025 року. *Міністерство цифрової трансформації України* : веб-сайт. URL: <https://surl.li/jhbbdo> (дата звернення: 18.05.2026).

5. OECD. *OECD Survey on Drivers of Trust in Public Institutions – 2024 Results: Building Trust in a Complex Policy Environment*. OECD iLibrary. 2024. Retrieved from <https://doi.org/10.1787/9a20554b-en>

6. SIGMA. *Principles of Public Administration and Assessment Methodology*. 2023. Retrieved from https://www.sigmaweb.org/en/publications/the-principles-of-public-administration_7f5ec453-en.html

Olena Trokhymets – DrSc., Professor, Professor at the Marketing and Management Department, Katowice Business University, Katowice, Poland

Beata Barszczowska – PhD, Associated Professor at the Marketing and Management Department Katowice Business University, Katowice, Poland

MODERN DIGITAL GOVERNANCE TOOLS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM: THE EXPERIENCE OF EU COUNTRIES

At the current stage of public administration development, we are witnessing an active digital transformation of the public sector and the implementation of innovative management approaches. In European Union countries, digital governance is viewed as one of the key tools for enhancing the efficiency of public administration, ensuring the transparency of government activities, and improving the quality of public service delivery.

In the context of globalization, the digitalization of society, and post-crisis changes, the transition from a traditional bureaucratic model of governance to a

service-oriented model is of particular importance. It is based on the use of digital technologies, data-driven governance, and the provision of citizen-centered services. This approach contributes to the creation of a flexible public administration system capable of meeting the needs of society.

Digital governance involves the use of modern technologies to enhance the efficiency of public administration, ensure the transparency of government operations, and improve the quality of public services.

The innovative development of digital services in the EU is aimed at improving the efficiency, accessibility, and quality of service delivery. Key areas of digital innovation include the automation of administrative processes, the integration of artificial intelligence and big data analytics, as well as the development of mobile platforms and applications [1; 2]. The application of these technologies helps reduce request processing times, personalize services, and improve the soundness of management decisions.

One of the most successful examples of digital governance in Europe is Estonia, which is rightly considered a global leader in e-governance. The country has a well-developed system for digital citizen identification, offers the option of electronic voting, operates an electronic document management system, and provides a wide range of digital administrative services. By applying the principles of smart management and automating government processes, Estonia has been able to significantly reduce bureaucratic procedures, improve the efficiency of service delivery, and strengthen citizens' trust in government institutions.

Poland's experience also serves as a worthy example of public sector modernization. In recent years, the country has been actively implementing digital platforms for public services, e-government systems, and tools for effective communication between government agencies and citizens. The Polish approach demonstrates the effectiveness of integrating digitalization with modern management tools, such as agile management, leadership, and management focused on key performance indicators (KPIs).

The development of online services in the fields of education, consulting, and

psychological support deserves special attention, as it ensures access to services regardless of users' geographic location. The practical impact of digital transformation is demonstrated by the Polish e-recepta and Internetowe Konto Pacjenta (IKP) systems, which have reduced the processing time for medical services and improved the accuracy of prescription issuance [3].

The European Union's digital strategy is built on a comprehensive system of programs and regulatory instruments aimed at harmonizing digital processes, integrating services, and promoting social responsibility in the provision of public and private services. One of the key instruments for implementing digital transformation is the Digital Europe Programme, which supports innovation in the areas of high-performance computing, cybersecurity, the development of digital skills, and the creation of scalable digital platforms [6]. The implementation of this program contributes to strengthening the EU's digital sovereignty and enhancing the competitiveness of European services.

The eIDAS Regulation plays a key role in building user trust in digital services by establishing uniform standards for electronic identification and electronic signatures across the EU. The introduction of these unified rules ensures legal certainty, transaction security, and the mutual recognition of electronic identification means among member states. The effectiveness of the implementation of digital public services is assessed using the eGovernment Benchmark tool, which allows for comparing the level of digital maturity among EU countries, identifying best practices, and establishing quality standards for e-government [7].

The current development of digital services in the EU is characterized by a number of interrelated trends. First and foremost is the large-scale digitization of public services, which includes electronic document management, online registration, and social insurance services that improve the efficiency of administrative processes and reduce the burden on citizens [4]. At the same time, there is a growing role for UX-oriented platforms, where the key emphasis is on convenience, intuitiveness, and ease of use of digital services.

The integration of innovative technologies – including artificial intelligence,

big data analytics, and process automation – enables more effective management decisions and ensures that services are tailored to users' needs [1]. At the same time, there is a growing focus on corporate social responsibility and ethics, which manifests itself in the protection of personal data, ensuring the accessibility of services for all segments of the population, and the implementation of environmentally focused initiatives. Another key factor in the development of digital services is international cooperation among EU countries, which involves the exchange of expertise, the standardization of digital solutions, and the integration of best practices [1].

A comparative analysis of practices in individual EU countries reveals different models for implementing digital strategies while maintaining common principles. In Poland, the Social Insurance Institution (ZUS) plays a key role in the field of digital social services, having launched the PUE ZUS platform as well as the e-składka and e-zwolnienia services. The management of these services is based on digital-first and service design approaches, which help simplify access to social insurance and reduce bureaucratic procedures. Additionally, the digital identification services mObywatel and ePUAP ensure the integration of electronic signatures and increase user trust through the active use of UX-oriented marketing strategies. A significant impact of digital transformation is also evident in the healthcare sector through the implementation of e-recepta and Internetowe Konto Pacjenta, which provide remote access to medical services and process automation.

Estonia is a prime example of a high level of digital maturity, particularly thanks to its e-Residency and e-Government programs, which enable online business management and the integration of financial and tax services. In this context, corporate social responsibility is realized through transparent procedures and the accessibility of services for international users.

Finland is known for its advanced e-government platforms, which are integrated with its education and healthcare systems. Marketing strategies for digital services in the country focus primarily on ensuring high-quality service and equal access for citizens, in line with the principles of ethical data processing and social

responsibility.

In Denmark, digital services encompass e-government platforms, electronic health and education systems, as well as mobile apps that enable citizens to interact with government agencies. Particular attention is paid to ensuring that digital services are accessible to people with disabilities and to supporting remote communities, reflecting the socially oriented nature of the country's digital strategy.

Agile management deserves special attention, as it involves flexible management processes, rapid response to crises, and adaptation to change. In the wake of the COVID-19 pandemic and amid current security challenges, agile approaches have become a key component of government operations in many EU countries.

Leadership is no less an important component of modern public administration. In today's environment, a public sector leader performs not only administrative functions but also acts as a coordinator of team collaboration, a change manager, and an initiator of digital transformations. Thus, an analysis of digitalization policies and trends in EU countries shows that strategic frameworks such as the Digital Europe Program, the eIDAS Regulation, and the eGovernment Benchmark set standards for the management of digital services, marketing strategies, and the implementation of corporate social responsibility (CSR) principles [5; 6; 7; 8]. Key trends in the development of digital platforms include UX-oriented interfaces, the integration of innovative technologies, and increased social responsibility, which contribute to building user trust and service effectiveness. A comparative analysis of practices in Poland, Estonia, Finland, and Denmark shows that successful digital services integrate effective management models, marketing tools, and CSR, ensuring the sustainable development of platforms and a high level of user trust.

Thus, modern digital governance tools are a key factor in the transformation of public administration in EU countries. European experience shows that the digitization of the public sector, the adoption of agile management, KPIs, and innovative management models contribute to the development of an effective, transparent, and citizen-centered public administration system.

References

1. Bocean C. G., Vărzaru A. A. EU countries' digital transformation, economic performance, and sustainability analysis. *Humanit Soc Sci Commun*, 10, 875 (2023). DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02415-1>
2. Fonseca L., Domingues J. P., Lima V., Dima A. M., Busu M. Digital Futures, Sustainable Outcomes: Mapping the Impact of Digital Transformation on EU SDG Progress. *Sustainable Development*, 2025. DOI: 10.1002/sd.70394
3. Осадчий В. Сучасні тенденції цифровізації управлінських процесів у вищій освіті: аналітика даних, хмарні технології, штучний інтелект. *Освітологічний дискурс*. № 1(44). 2024. С. 8–27. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2024.11>
4. Європейська комісія. *Digital Europe Programme*. URL: <https://eufordigital.eu/uk/discover-eu/eu-digital-strategy/>
5. Європейська комісія. *eIDAS Regulation*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/eidas-regulation>
6. Європейська комісія. *eGovernment Benchmark 2024*. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Chapter%201%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>
7. Interreg Europe. *Policy brief on digital transformation of public services*, 2024. URL: [https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/2024-03/Policy%20brief%20on%20digital%20transformation%20of%20public%20service s.pdf](https://www.interregeurope.eu/sites/default/files/2024-03/Policy%20brief%20on%20digital%20transformation%20of%20public%20services.pdf)

Olena Trokhymets – DrSc., Professor, Professor at the Marketing and Management Department, Katowice Business University, Katowice, Poland

Malgorzata Ruprich – PhD, University Professor, MBA, Dean of the Postgraduate Studies, Katowice Business University, Poland

DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION: EUROPEAN EXPERIENCE IN IMPLEMENTING MODERN MANAGEMENT MODELS

Over the past decade, digital transformation has become a key driver of socioeconomic development in European Union countries, encompassing nearly every aspect of public life. It has impacted sectors such as public administration, education, business, consulting, and social services. Digital services in the EU have evolved from isolated electronic solutions to the creation of comprehensive ecosystems designed to meet the needs of citizens, businesses, and society as a whole. In this process, particular importance has been attached to the development of effective models for managing digital services, the use of modern marketing approaches, the reform of educational and consulting services, as well as the integration of corporate social responsibility (CSR) principles.

Various governance models are used in the European Union to ensure the effective and stable operation of digital services. Each of these models is designed to integrate processes, technologies, and user interactions, which directly impacts platform performance.

1. Digital-first model. This model emphasizes the priority use of digital channels for service delivery, process automation, and collaboration with public and private platforms. One example of its application is Poland's ZUS, with solutions such as digital contributions (e-składka) and electronic sick leave (e-zwolnienia), which help significantly reduce the bureaucratic burden on users.

2. Service Design Approach. This customer-centric strategy focuses on improving services through the use of UX design and customer journey analysis.

Polish platforms, notably mObywatel and ePUAP, are actively implementing this approach in an effort to make services more user-friendly and increase user trust.

3. e-Government Model. This model provides for the centralized management of government services within a single digital ecosystem. It encompasses the integration of all levels of government and the standardization of service delivery. Examples of its implementation in Poland include the ZUS, ePUAP, and e-Health platforms, which successfully ensure both process automation and accessibility for citizens.

Thus, combining these management approaches helps achieve high platform efficiency, optimize user interactions, and ensure the sustainable development of digital services. The choice of model depends on the specific platform's objectives, the country's level of digitalization, and user needs.

Marketing strategies for digital services in the European Union are focused on increasing user engagement, building trust in digital platforms, and optimizing interactions between citizens and service providers [2; 4]. In today's environment, such strategies are becoming comprehensive in nature, combining digital marketing tools, UX design principles, and elements of corporate social responsibility.

A key element of marketing strategies is the use of digital marketing tools, including websites, mobile apps, and social media, which ensure a multi-channel presence for digital services and increase their accessibility to users. SMM and content marketing also play an important role, aimed at building trust, raising public awareness, and actively engaging citizens through information campaigns and social initiatives.

The effectiveness of marketing strategies for digital services depends to a large extent on their integration with management models and corporate social responsibility principles, which ensures not only economic efficiency but also the creation of social value for citizens.

The innovative development of digital services in the EU is aimed at improving the efficiency, accessibility, and quality of service delivery. Key areas of digital innovation include the automation of administrative processes, the integration of

artificial intelligence and big data analytics, as well as the development of mobile platforms and applications [1; 3]. The application of these technologies helps reduce request processing times, personalize services, and improve the soundness of management decisions.

The development of online services in the fields of education, consulting, and psychological support deserves special attention, as it ensures access to these services regardless of users' geographic location [5].

Corporate social responsibility in the field of digital services involves integrating ethical, social, and environmental principles into management, marketing, and service delivery processes [2; 5]. The basic principles of CSR in the digital environment include ensuring transparency and the protection of users' personal data, increasing the accessibility of services for socially vulnerable groups, and implementing environmentally oriented solutions, in particular reducing paper-based document flow and optimizing resource use.

The development of educational and consulting services in the European Union is taking place against the backdrop of a broader digital transformation and the emergence of a digital knowledge economy. One of the leading trends is the rapid growth of online education, which includes distance learning courses, certification programs, and EdTech platforms aimed at improving the digital literacy of the population. Such platforms facilitate continuous learning, professional retraining, and the adaptation of human capital to the demands of the digital labor market, ensuring flexible access to educational resources regardless of users' geographic location.

Alongside educational services, online consulting and psychological services are actively developing, integrating management, business, and mental health services into a single digital ecosystem. The digitization of consulting enables the optimization of decision-making processes, expands access to expert knowledge, and ensures a personalized approach to clients. The growing demand for online psychological support also reflects the transformation of social services and their adaptation to modern challenges related to increased stress levels, population mobility, and changes in employment formats.

Marketing strategies in the field of digital educational and consulting services are increasingly based on a UX-oriented approach, content personalization, and the development of long-term relationships with users. User-friendly platforms, tailoring services to individual customer needs, and transparent interactions are seen as key factors in competitiveness. At the same time, social responsibility is becoming an important element of marketing positioning, as users are increasingly focusing not only on the functional characteristics of services but also on their social and ethical dimensions.

In this context, corporate social responsibility (CSR) plays a strategic role in the development of educational and consulting digital platforms. It is implemented by ensuring the accessibility of services for socially vulnerable groups, introducing free or subsidized educational programs, and adhering to principles of transparency and ethics in the provision of services. This approach not only helps expand the user base but also builds trust in digital platforms, which is a critical factor for the sustainable development of digital services in the EU.

Digital-first and Service Design management models ensure high service efficiency through process integration, UX-centricity, and personalization. In the context of marketing strategies, the combination of UX, trust branding, content marketing, and personalization helps actively engage users and build trust in platforms. Regarding corporate social responsibility (CSR), all countries apply the principles of ethics, transparency, and accessibility, which enhances the social value of digital services. Innovative solutions, including artificial intelligence, data analytics, and mobile platforms, ensure increased productivity, personalization, and user-friendliness.

Thus, the experience of European Union countries demonstrates that digital transformation is not merely a technological process but a comprehensive overhaul of the public administration system. The implementation of modern management models, agile management, leadership, and KPI-driven management could become a key factor in the modernization of Ukraine's public sector.

References

1. Bocean C. G., Vărzaru A. A. EU countries' digital transformation, economic performance, and sustainability analysis. *Humanit Soc Sci Commun*, 10, 875 (2023). DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02415-1>
2. Capurro R., Fiorentino R., Galeotti R. M., Garzella S. The Impact of Digitalization and Sustainability on Governance Structures and Corporate Communication: A Cross-Industry and Cross-Country Approach. *Sustainability*, 2023, Vol. 15, No. 3, P. 2064. DOI: 10.3390/su15032064
3. Fonseca L., Domingues J. P., Lima V., Dima A. M., Busu M. Digital Futures, Sustainable Outcomes: Mapping the Impact of Digital Transformation on EU SDG Progress. *Sustainable Development*, 2025. DOI: 10.1002/sd.70394
4. Бєлова І., Ярощук О. Розвиток процесів цифровізації в Європейському Союзі: перспективний досвід для України. *Economic Analysis*, 33(1), 180–191, 2023. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2023.01.180>
5. Осадчий В. Сучасні тенденції цифровізації управлінських процесів у вищій освіті: аналітика даних, хмарні технології, штучний інтелект. *Освітологічний дискурс*. № 1(44). 2024. С. 8–27. DOI: <https://doi.org/10.28925/2312-5829.2024.11>

Горєлова Вероніка Юріївна – кандидатка юридичних наук, доцентка, доцентка кафедри державно-правових і гуманітарних наук, Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського, Навчально-науковий гуманітарний інститут

РОЛЬ ПРОГРАМИ ERASMUS+ У ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ

Сучасний стан національної системи освіти, науки та публічного управління в Україні характеризується впливом двох ключових факторів:

повномасштабної військової агресії РФ та активного процесу європейської інтеграції. У цьому контексті збереження та розвиток людського капіталу набуває стратегічного значення, адже саме від цього залежить успішність післявоєнної відбудови та імплементації права Європейського Союзу (acquis EC). Одним із ключових інструментів підтримки України на цьому шляху є програма ЄС Erasmus+, яка з 2022 року забезпечує безпрецедентний рівень мобільності та кооперації у сферах освіти, молоді та спорту. Як зазначено у звіті Європейської Комісії, освіта в умовах війни стала актом стійкості [1, с. 3]. Попри руйнування інфраструктури, збитки якої в освітній сфері оцінюються у 28,6 млрд євро, та переміщення значної кількості громадян (близько 700 000 українських дітей продовжили навчання в країнах ЄС у 2023-2024 н.р.), система продовжує функціонувати. Програма Erasmus+ виступила гнучким механізмом реагування на ці виклики, а загальний обсяг залучених коштів на підтримку проєктів за участю України з початку агресії перевищив 210 млн євро [1, с. 4].

У межах цього дослідження запропоновано новий теоретичний підхід до розуміння сутності програми Erasmus+: її пропонується розглядати не як суто освітній інструмент, а як механізм «інституційної трансплантації» європейських управлінських практик, стандартів вищої освіти та моделей публічного адміністрування безпосередньо в українське правове та освітнє середовище через міжособистісну комунікацію, спільні проєкти та довготривалі академічні альянси. Авторська інноваційна ідея полягає у створенні концепції «Legal Education Mobility 4.0» – механізму, за яким українські студенти-правники та публічні службовці проходять обов'язкові короткотривалі стажування в адміністративних судах, антикорупційних органах та міністерствах країн-членів ЄС із подальшим впровадженням отриманого досвіду у вигляді конкретних законодавчих ініціатив в Україні. Аналіз звітних документів Європейської Комісії дозволяє виокремити три основні вектори впливу Erasmus+ на євроінтеграційну модернізацію України. Перший – підтримка мобільності: понад 52 000 українців (студентів, викладачів, фахівців) скористалися програмами академічної мобільності, що дозволило не лише

зберегти освітню траєкторію для переміщених осіб, але й інтегрувати їх у європейський академічний простір. Другий – розбудова інституційної спроможності: 112 проєктів з розбудови потенціалу за участю українських організацій у сфері вищої, професійно-технічної освіти, молоді та спорту, а також участь 34 українських університетів у європейських альянсах «Європейських університетів» як асоційованих партнерів сприяють гармонізації освітніх стандартів із європейськими [1, с. 5-6]. Третій вектор, який має пряме значення для публічного управління, – це посилення експертизи з питань європейської інтеграції через реалізацію 234 проєктів Жана Моне в Україні, зокрема проєкт «HEUS – HUB of the EU solutions» на базі Національного університету «Острозька академія» створив потужний осередок для підготовки державних службовців [1, с. 44].

Розглядаючи перспективи програми Erasmus+ для України, варто зазначити, що майбутнє вступ України до Європейського Союзу відкриває можливість переходу від статусу «третьої країни» до повноправного учасника програми з правом формування її політики. Крім того, цифрова трансформація, яка вже відбувається в межах програми DigiUni (створення єдиної цифрової платформи української вищої освіти), може стати моделлю для наслідування іншими країнами-кандидатами на вступ до ЄС. Особливої актуальності набирає і післявоєнна відбудова, в контексті якої Erasmus+ може трансформуватися в платформу «European Reconstruction Volunteers», де студенти та молоді фахівці з ЄС зможуть отримувати гранти на участь у відбудові соціальної та освітньої інфраструктури України. Авторською пропозицією в цьому контексті є запровадження механізму «Twinning+» – партнерства кожної української області з відповідним регіоном ЄС, де Erasmus+ фінансуватиме не лише академічні обміни, а й спільні адміністративні команди з реформування публічних послуг на місцях. Таким чином, Erasmus+ виступає не просто освітньою програмою, а ефективним інструментом «м'якої сили» ЄС, який сприяє збереженню критично важливих знань, навичок та інституційних зв'язків, необхідних для якісної імплементації Угоди про асоціацію, виконання

завдань, визначених у Плані для Ukraine Facility, та підготовки фахівців нового покоління, здатних ефективно впроваджувати європейські стандарти в публічне управління, економіку та правову систему після перемоги. Подальша інтеграція України до Європейського дослідницького простору та активніша участь у програмах Erasmus+ має стати пріоритетом державної політики у сфері євроінтеграції.

Використана література

1. Learning, Connecting, Rebuilding: Erasmus+ support to Ukraine : 20 projects building resilience and human capital for Ukraine's European future. Luxembourg : Publications Office of the European Union, 2026. 48 p. ISBN 978-92-68-37733-8. DOI: 10.2766/8085159

2. Про схвалення Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.02.2022 № 286-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/286-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 20.05.2026).

Tarasova Iryna – associate Professor, PhD in Law, Kyiv Cooperative Institute of Business and Law, Kyiv, Ukraine

Horielov Denis – bachelor of Arts in Business, IMC Fachhochschule Krems (University of Applied Sciences), Krems an der Donau, Austria

IMPLEMENTATION OF THE EU ACQUIS INTO THE NATIONAL LEGISLATION OF UKRAINE: 2025 OUTCOMES AND PROSPECTS

The year 2025 marked a new stage in Ukraine's European integration process, characterised by a transition from the formal implementation of the Association Agreement to practical preparations for membership of the European Union. Despite the ongoing full-scale aggression, the state maintained a high momentum of the reform process, as confirmed by objective indicators. According to the official report,

the overall level of implementation of the Association Agreement reached 84%, exceeding the 2024 figure by 3%. The highest results were recorded in the fields of statistics (100%), education (99%), and intellectual property (98%) [1, pp. 6-7]. Significant progress was also demonstrated in the financial sector (+8% to 82%), social policy (+7% to 87%), and the customs sector (+5% to 96%).

A strategic breakthrough in 2025 was the conclusion of an updated Deep and Comprehensive Free Trade Area (DCFTA) Agreement, pursuant to Article 29 of the Association Agreement [2]. On 30 June 2025, a political agreement was reached, and on 29 October, the updated text entered into force [3]. A key element of the revision was the introduction of additional tariff quotas, the granting of which was made conditional upon Ukraine's gradual approximation to European Union production standards in the areas of animal welfare, the use of pesticides, and veterinary medicinal products [2]. The updated Agreement also contains an expanded safeguard clause, allowing the parties to adopt appropriate measures in the event of serious difficulties caused by imports [3]. As a result of these efforts, the EU's share in Ukraine's trade volume increased to 53.8% in 2024, making Ukraine the EU's 16th-largest trading partner [1, p. 172].

In the context of preparations for membership, the approximation of national legislation to the sectoral EU acquis takes on paramount importance. In 2025, Ukraine achieved substantial progress in the energy sector, completing the implementation of a number of key EU regulations, including REMIT, and commencing the practical integration of its unified energy system with the European market. A case in point is the first export of biomethane to the EU, totalling approximately 11.5 million m³, which indicates the emergence of new export capabilities. In the area of digital integration, a milestone achievement was the signing of Decision No. 2/2025 of the Association Committee in Trade Configuration, which introduced the 'Roam Like at Home' regime between Ukraine and the EU, effective from 1 January 2026 [1, p. 121].

Consistent adherence to the rule of law criteria remains a defining condition for European integration progress. In 2025, Ukraine met key structural indicators,

particularly regarding the independence of anti-corruption bodies [4]. The total volume of European Union macro-financial assistance in 2025 reached EUR 18.1 billion under the ERA mechanism, of which Ukraine had received EUR 9 billion as at August 2025 [5]. This confirms not only the EU's solidarity, but also the recognition of a sound level of public financial management. The Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) estimated the total cost of reconstruction at USD 524 billion (EUR 506 billion) [6]. A key conclusion of RDNA4 is that the prioritisation of investment in reconstruction is of critical importance for Ukraine's accession to the EU [6].

The outcomes of 2025 demonstrate Ukraine's fundamental capacity to systematically implement the EU acquis in the face of existential challenges. The modernisation of national legislation in the areas of technical regulation, energy, the digital economy, and the protection of the EU's financial interests creates the necessary preconditions for further integration into the internal market. At the same time, further progress requires not only the completion of formal harmonisation, but also the effective enforcement of legislation and the sustainability of institutional reforms. The prospects for opening negotiation clusters in 2026 will directly depend on Ukraine's ability to maintain the momentum of reforms and ensure the irreversibility of democratic transformations.

References

1. Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2025 рік. Київ, 2026. 174 с. URL: https://eu-ua.kmu.gov.ua/wp-content/uploads/Zvit-2025-UA_web.pdf (дата звернення: 20.05.2026).
2. European Commission. EU trade relations with Ukraine. Key documents and DCFTA review. Brussels, 2025. URL: https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/countries-and-regions/ukraine_en (дата звернення: 20.05.2026).
3. European Commission. EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area. Access2Markets. Brussels, 2025. URL: <https://trade.ec.europa.eu/access-to->

[markets/cs/content/eu-ukraine-deep-and-comprehensive-free-trade-area](https://markets.cs/content/eu-ukraine-deep-and-comprehensive-free-trade-area) (дата звернення: 20.05.2026).

4. European Commission. EU delivers over €4 billion to Ukraine ahead of its Independence Day. Brussels, 22 August 2025.

URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/eu-delivers-over-eu4-billion-ukraine-ahead-its-independence-day-2025-08-22_en (дата звернення: 20.05.2026).

5. European Commission. Ukraine receives a further €1 billion G7 loan initiative. Brussels, 13 June 2025.

URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/ukraine-receives-further-eu1-billion-g7-loan-initiative-2025-06-13_en (дата звернення: 20.05.2026).

6. European Commission, World Bank, United Nations. Updated Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment (RDNA4). Kyiv, 25 February 2025.

URL: https://enlargement.ec.europa.eu/news/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment-released-2025-02-25_en (дата звернення: 20.05.2026).

Лисенко Тетяна Анатоліївна – здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Башинський Ігор Анатолійович – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ТА BIG DATA В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ: ВІД СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО ПРОГНОЗУВАННЯ ДО БОРОТЬБИ З ДЕЗІНФОРМАЦІЄЮ

Сучасний етап розвитку української державності нерозривно пов'язаний із глибокою цифровою трансформацією, де технології штучного інтелекту (далі –

III) та аналітики великих даних (Big Data) стають ключовими інструментами оптимізації адміністративних процесів. Інституційне закріплення цього курсу на загальнонаціональному рівні підкріплюється стратегічними документами уряду, зокрема Стратегією цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, де впровадження технологій govtech, розвиток внутрішньої інфраструктури для III та комплексна автоматизація державних сервісів визначені як фундаментальні цілі [5].

Такий інституційний перехід від традиційних бюрократичних моделей до інноваційних цифрових форматів вимагає концептуальної зміни самої філософії владних повноважень, де головним управлінським активом стають алгоритми обробки інформації. Поступове впровадження III у діяльність органів публічної влади призводить до формування нової парадигми врядування (Data-Driven Governance), яка ґрунтується на автоматизованій підтримці рішень та докорінно змінює баланс між людською й технічною участю в адміністративних процедурах [2]. Проте делегування важливих владних функцій автономним системам неможливе без забезпечення абсолютної довіри громадян до новітніх цифрових інструментів та прозорості їхньої роботи.

Сьогодні транспарентність та обґрунтованість управлінських рішень безпосередньо залежать від якості обробки інформаційних масивів, адже відкритість та зрозумілість алгоритмів дозволяє суспільству бачити, як і чому державний апарат ухвалює ті чи інші рішення [4]. Наявність такого прозорого середовища є критично необхідною передумовою для роботи з макроекономічними показниками, де будь-яка похибка системи може мати негативні загальнонаціональні наслідки. Відповідно, технології Big Data стають незамінними для макроекономічного та соціального моделювання життєдіяльності країни, оскільки здатність інтелектуальних систем миттєво обробляти надвеликі обсяги інформації дозволяє державі точно відстежувати демографічні зміни, здійснювати прогнозне моделювання потреб суспільства, швидко реагувати на кризи та ефективно планувати надання публічних послуг [2].

Поряд із вирішенням внутрішніх соціально-економічних завдань, інноваційні технології сьогодні стають ключовим елементом захисту державного суверенітету та надійним механізмом протидії гібридним загрозам. Застосування алгоритмічних рішень стає безальтернативним інструментом для протидії масовим інформаційно-психологічним операціям противника, що використовують соціальні мережі та цифрові платформи для поширення маніпуляцій, фейкових новин і цілеспрямованої пропаганди [6]. Водночас суто технічних методів протидії кібератакам виявляється недостатньо: сучасні виклики вимагають міцного регуляторного фундаменту, здатного забезпечити правове регулювання цифрової безпеки. Передовий європейський досвід доводить, що дієва і системна боротьба з дезінформацією можлива лише за умови гармонійного поєднання технологічних інструментів із належним правовим регулюванням, саме тому для України є критично важливою імплементація таких інструментів ЄС, як Закон про цифрові сервіси (DSA) та оновлений Кодекс практики щодо дезінформації [6].

Незважаючи на активну адаптацію європейських правових практик, вітчизняна система публічного управління продовжує стикатися з низкою структурних бар'єрів, які гальмують процес алгоритмічної модернізації. Однією з найгостріших проблем є нормативно-правова нерегульованість використання автономних систем, слабка цифрова інфраструктура окремих відомств, а також економічні обмеження, що можуть спричинити поглиблення «цифрової нерівності» між різними суб'єктами владних повноважень [3].

Найнебезпечнішим проявом цих технологічних бар'єрів стає непрозорість алгоритмічних рішень, яка вступає у прямий конфлікт із базовими принципами юридичної підзвітності державного апарату. Складність функціонування автономних систем управління формує феномен «чорної скриньки», що значно ускладнює визначення правової відповідальності за ухвалені адміністративні рішення, створює загрози порушення персональних даних і потенційно може призвести до системної дискримінації громадян [1].

З огляду на зазначені небезпеки, остаточне впровадження машинного аналізу у владні структури повинно супроводжуватися розробкою чітких запобіжників, які захистять людину від негативних наслідків алгоритмічних помилок. Етичний вимір застосування ШІ охоплює фундаментальні аспекти взаємодії між державою та суспільством, вимагаючи безумовного недопущення деперсоналізації управління, збереження людського нагляду та забезпечення так званої «алгоритмічної прозорості» рішень влади [3].

Висновки. Проведений науковий аналіз дозволяє стверджувати, що трансформація національної системи публічного управління через впровадження штучного інтелекту та великих даних (Big Data) є незворотним стратегічним процесом. Перехід до алгоритмічного врядування наділяє державні інституції принципово новими аналітичними можливостями: від обґрунтованого прогнозування соціально-економічних криз та оптимізації бюджетних ресурсів до проактивного виявлення масштабних дезінформаційних операцій у цифровому просторі. Проте успішна реалізація цього інноваційного потенціалу гальмується наявністю інституційних та етико-правових прогалин. Перспективи подальших досліджень та практичних реформ у цій сфері мають бути зосереджені на створенні цілісного національного законодавства, повністю гармонізованого з європейським Законом про штучний інтелект (Artificial Intelligence Act). Безумовним пріоритетом для публічного адміністрування є запровадження інституту незалежного аудиту алгоритмічних систем, розробка дієвих механізмів юридичної відповідальності за помилки ШІ та масштабна програма підвищення цифрової компетентності публічних службовців. Лише гармонійне поєднання технологічних інновацій та дієвого людського контролю дозволить перетворити штучний інтелект на надійний та безпечний інструмент розвитку демократичної української держави.

Використана література

1. Василенко В. М. Інтеграція систем штучного інтелекту в державне управління: ризики, правові виклики та безпекові гарантії. *Вісник*

Кримінологічної асоціації України. 2025. № 2(35). Ч. 2. С. 574–585. DOI: <https://doi.org/10.32631/vca.2025.2.82>

2. Костенко І. В. Штучний інтелект у системі публічного управління: інституційні виклики, управлінські трансформації та нормативно-правові орієнтири. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Право*. 2025. Вип. 92. Ч. 3. С. 206–212. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.92.3.27>

3. Луков П. Систематизація проблем застосування штучного інтелекту в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 13. С. 70–76. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-13-70-76>

4. Пархоменко-Куцевіл О. І. Теоретичні засади застосування штучного інтелекту в системі публічного управління як основа транспарентності. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2025. № 11. С. 126–135. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-11-126-135>

5. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025–2027 роках : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 31 грудня 2024 р. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 21.05.2026).

6. Сухоруков І. В. Боротьба з дезінформацією в ЄС: правові інструменти та їх ефективність. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. № 4. С. 362–366. URL: <https://journal-app.uzhnu.edu.ua/article/view/338952> (дата звернення: 21.05.2026).

Лук'янчук Юрій Леонідович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, Національна академія внутрішніх справ

ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ ПРАВООХОРОННОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ТА ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ У ДІЯЛЬНІСТЬ НАЦІОНАЛЬНОГО КОНТАКТНОГО ПУНКТУ ЄВРОПОЛУ В УКРАЇНІ

Європейська інтеграція України зумовлює необхідність системної модернізації національної правоохоронної системи відповідно до стандартів Європейського Союзу у сфері протидії транснаціональній злочинності, обміну кримінальною інформацією, захисту персональних даних, міжвідомчої координації та міжнародної поліцейської взаємодії. Особливого значення в цьому контексті набуває діяльність Національного контактного пункту Європолу в Україні, який виконує функцію центрального каналу зв'язку між компетентними органами України та Агентством Європейського Союзу з правоохоронного співробітництва – Європолом.

Актуальність дослідження посилюється в умовах повномасштабної збройної агресії проти України, яка спричинила зростання ризиків транснаціональної організованої злочинності, незаконного обігу зброї, кіберзлочинності, торгівлі людьми, воєнних злочинів, нелегальної міграції, фінансових злочинів та інших загроз, що мають транскордонний характер. У таких умовах ефективність національної правоохоронної системи дедалі більше залежить не лише від внутрішньої організації органів правопорядку, а й від їхньої здатності діяти у спільному європейському безпековому просторі.

Європейські стандарти правоохоронного співробітництва доцільно розглядати не як абстрактні принципи діяльності, а як сукупність організаційних, процедурних та інституційних моделей, сформованих у праві та практиці Європейського Союзу. Їх імплементація у діяльність Національного контактного пункту Європолу в Україні має забезпечити не лише формальну

можливість комунікації з Європолем, а й здатність українських компетентних органів діяти за правилами європейського правоохоронного простору.

Першим є стандарт інституційної взаємодії з Європолем через визначений національний контактний механізм. Його зміст полягає у тому, що співробітництво з Європолем має здійснюватися не через випадкові або розпорошені контакти окремих органів, а через чітко визначену національну інституційну ланку, здатну забезпечити належну маршрутизацію запитів, узгодження позицій компетентних органів і підтримання постійної робочої комунікації з Європолем. У праві ЄС відповідну роль виконують національні підрозділи держав-членів, які є зв'язковою ланкою між Європолем та компетентними органами. Для України таким механізмом виступає Національний контактний пункт Європолу. Його імплементаційне значення полягає у тому, що НКП має бути не лише каналом передачі інформації, а координаційною ланкою організації взаємодії України з Європолем. Регламент ЄС 2016/794 визначає Європол як агентство, що підтримує і посилює дії компетентних органів у боротьбі з тяжкою злочинністю, тероризмом та іншими формами злочинності, які становлять спільний інтерес для ЄС [1].

Другим є стандарт кримінально-аналітичного, ризик-орієнтованого підходу до правоохоронного співробітництва. Європейська модель співробітництва з Європолем ґрунтується не лише на реагуванні на окремі запити, а й на системному аналізі загроз, визначенні пріоритетів та концентрації ресурсів на найбільш небезпечних формах організованої і транснаціональної злочинності. У цьому аспекті важливе значення має EU SOCTA (оцінка загроз тяжкої та організованої злочинності), яку готує Європол і яка використовується для визначення кримінальних пріоритетів ЄС [2]. На її основі функціонує ЕМРАСТ – європейський цикл координації боротьби з організованою та тяжкою міжнародною злочинністю [3]. Для НКП Європолу в Україні імплементація цього стандарту означає перехід від пасивної ролі «передавача запитів» до координації участі національних компетентних органів

у формуванні аналітичної картини загроз, узагальненні релевантної інформації та орієнтації співробітництва з Європолем на пріоритетні кримінальні ризики.

Третім є стандарт участі у спільних оперативних формах правоохоронного співробітництва. Європейська модель взаємодії з Європолем не обмежується обміном інформацією. Вона передбачає залучення компетентних органів до спільних оперативних заходів, аналітичних проєктів, координаційних платформ, спільних слідчих груп та інших форм практичної взаємодії. Регламент ЄС 2016/794 передбачає, що Європол може підтримувати транскордонні операції, розслідування та діяльність спільних слідчих груп [1]. Для НКП Європолу в Україні цей стандарт означає необхідність організаційного забезпечення участі українських компетентних органів у відповідних формах співробітництва, зокрема шляхом визначення компетентного органу, підготовки матеріалів, узгодження каналів комунікації, супроводу взаємодії та забезпечення подальшого використання результатів співробітництва у національній правоохоронній практиці.

Четвертим є стандарт уніфікованого та безпечного правоохоронного інформаційного обміну. Попри те, що обмін інформацією не вичерпує змісту правоохоронного співробітництва, він залишається його базовою умовою. Європейський підхід передбачає, що інформація та кримінальна розвідувальна інформація мають передаватися оперативно, за зрозумілими процедурами, через визначені контактні точки та з дотриманням вимог безпеки. Директива ЄС 2023/977 встановлює правила обміну інформацією між правоохоронними органами держав-членів для цілей кримінальних розслідувань і кримінальної розвідки, а також закріплює логіку функціонування єдиних контактних пунктів у цій сфері [4]. Для НКП Європолу в Україні цей стандарт означає необхідність процедурної визначеності щодо прийняття, перевірки, маршрутизації, виконання та обліку запитів, а також забезпечення сумісності національної практики з європейськими підходами до швидкого й безпечного обміну правоохоронною інформацією.

П'ятим є стандарт правозахисних гарантій, захисту персональних даних і контрольованості правоохоронного співробітництва. Європейська модель співробітництва у сфері протидії злочинності виходить із того, що ефективність правоохоронної діяльності не може досягатися шляхом ігнорування прав людини, приватності та гарантій законності. Директива ЄС 2016/680 встановлює спеціальні правила обробки персональних даних компетентними органами для цілей запобігання, розслідування, виявлення чи переслідування кримінальних правопорушень [5]. Для НКП Європолу в Україні цей стандарт означає, що участь у співробітництві з Європолем має супроводжуватися перевіркою правової підстави обміну, мети використання інформації, обсягу персональних даних, строків їх зберігання, режиму доступу та можливості подальшого контролю за використанням отриманої або переданої інформації.

Таким чином, імплементація європейських стандартів правоохоронного співробітництва у діяльність Національного контактного пункту Європолу в Україні має охоплювати п'ять взаємопов'язаних напрямів: інституційну організацію взаємодії з Європолем; аналітичну орієнтацію на пріоритетні кримінальні загрози; участь у спільних оперативних формах співробітництва; уніфікований і безпечний інформаційний обмін; забезпечення правозахисних гарантій та контрольованості обробки даних. Такий підхід дозволяє розглядати НКП Європолу не лише як технічний канал комунікації, а й як інструмент практичного включення України до європейської системи правоохоронного співробітництва.

Використана література

1. Regulation (EU) 2016/794 of the European Parliament and of the Council of 11 May 2016 on the European Union Agency for Law Enforcement Cooperation (Europol). URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/794/oj/eng> (дата звернення: 17.05.2026).

2. EU Serious and Organised Crime Threat Assessment (EU-SOCTA). URL: <https://www.europol.europa.eu/publications-events/main-reports/socta-report> (дата звернення: 17.05.2026).

3. EU Policy Cycle – EMPACT. EMPACT 2026-2029 Fighting crime together.

URL: <https://www.europol.europa.eu/how-we-work/empact> (дата звернення: 17.05.2026).

4. Directive (EU) 2023/977 of the European Parliament and of the Council of 10 May 2023 on the exchange of information between the law enforcement authorities of Member States. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32023L0977> (дата звернення: 17.05.2026).

5. Directive (EU) 2016/680 of the European Parliament and of the Council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data by competent authorities for the purposes of the prevention, investigation, detection or prosecution of criminal offences or the execution of criminal penalties. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2016/680/oj/eng> (дата звернення: 17.05.2026).

Базиченко Вікторія Вікторівна – здобувачка вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, Херсонський національний технічний університет

РОЛЬ ЄВРОПЕЙСЬКИХ БЕЗПЕКОВИХ ПРАКТИК У МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

На сьогодні сучасний етап розвитку України характеризується масштабними трансформаційними процесами у сфері державного управління, що обумовлені євроінтеграційним курсом держави та необхідністю протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам національній безпеці. Повномасштабна збройна агресія Російської Федерації актуалізувала питання ефективності функціонування системи державного управління у сфері безпеки та оборони.

Саме у сучасних умовах особливого значення набуває впровадження європейських безпекових практик, які ґрунтуються на принципах верховенства права, демократичного цивільного контролю, стратегічного планування, інституційної стійкості та міжвідомчої координації. Як зазначає В. Бакуменко,

модернізація державного управління повинна базуватися на адаптації управлінських механізмів до сучасних глобалізаційних та безпекових викликів [1, с. 42].

Європейський Союз реалізує комплексний підхід до забезпечення безпеки, який передбачає інтеграцію правових, інституційних, інформаційних та управлінських механізмів. Основу європейської безпекової політики становлять принципи належного врядування (good governance), прозорості діяльності органів влади, підзвітності та ефективного стратегічного планування. Варто відзначити, що для держав-членів ЄС характерною є модель governance, яка передбачає взаємодію державних інституцій, громадянського суспільства та міжнародних партнерів у процесі формування безпекової політики. Саме такий підхід, на нашу думку, сприяє забезпеченню стійкості державних інституцій та ефективному реагуванню на кризові ситуації [2, с. 110].

Україна поступово адаптує систему державного управління до європейських стандартів. Крім того, важливим кроком стало ухвалення Закону України «Про національну безпеку України», який визначив основні засади державної політики у сфері національної безпеки та закріпив принцип демократичного цивільного контролю над сектором безпеки і оборони.

На нашу думку, одним із ключових напрямів модернізації державного управління є розвиток стратегічного планування у сфері національної безпеки. Європейські практики передбачають формування довгострокових стратегій із врахуванням потенційних ризиків і загроз. Саме у цьому контексті важливого значення набуває ризико-орієнтований підхід до управління, який дозволяє своєчасно ідентифікувати безпекові виклики та забезпечувати ефективне реагування на них [3, с. 81].

Разом з вищезазначеним, варто зауважити, що суттєву роль у модернізації державного управління відіграє цифровізація управлінських процесів. Використання цифрових технологій у сфері національної безпеки сприяє підвищенню оперативності прийняття рішень, оптимізації міжвідомчої

взаємодії та посиленню інформаційної безпеки держави. Як зазначають дослідники, цифрова трансформація публічного сектору є одним із ключових чинників підвищення ефективності сучасного державного управління.

Також, важливим елементом європейських безпекових практик є також інституційна стійкість держави. У сучасних умовах система державного управління повинна забезпечувати безперервність функціонування органів влади навіть в умовах криз, воєнних загроз та інформаційного тиску. Саме тому модернізація державного управління України має здійснюватися на основі принципів адаптивності, стратегічної комунікації та ефективної координації між суб'єктами сектору безпеки.

Крім того, євроінтеграційні процеси сприяють поглибленню співпраці України з ЄС і НАТО у сфері безпеки. Саме такий підхід дозволяє впроваджувати сучасні стандарти управління, удосконалювати систему професійної підготовки кадрів та гармонізувати національне законодавство з європейськими нормами.

Таким чином, європейські безпекові практики є важливим чинником модернізації державного управління України. Їх імплементація сприяє формуванню ефективної системи управління у сфері національної безпеки, заснованої на принципах демократичного врядування, стратегічного планування та інституційної стійкості.

Вважаємо, що на сьогодні основними напрямками трансформації державного управління мають стати розвиток стратегічного менеджменту, цифровізація безпекового сектору, посилення міжвідомчої координації, впровадження ризик-орієнтованих підходів та забезпечення демократичного цивільного контролю. Реалізація зазначених напрямів сприятиме зміцненню національної безпеки України та її інтеграції до європейського безпекового простору.

Використана література

1. Бакуменко В. Д. Державне управління: основи теорії, історія і практика : навч. посіб. Київ : УАДУ, 2010. 312 с.

2. Горбулін В. П. Світова гібридна війна: український фронт: монографія. Київ : НІСД, 2017. 496 с.

3. Ситник С. В. Механізми державного управління у сфері національної безпеки України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 4. С. 76–82.

Задерейко Світлана Юріївна – кандидатка юридичних наук, доцентка, професорка кафедри публічного та міжнародного права, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

БЕРКЛІЙСЬКИЙ ПРОТОКОЛ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОКУМЕНТУВАННЯ ТА ЗБОРУ ЦИФРОВИХ ДОКАЗІВ ВОЄННИХ ЗЛОЧИНІВ: ПРОЦЕСУАЛЬНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ НАЦІОНАЛЬНОГО ТА МІЖНАРОДНОГО ПРАВОСУДДЯ

Стрімкий розвиток цифрових технологій та масштабне застосування відкритих джерел інформації у зонах збройних конфліктів зумовили необхідність формування нових стандартів документування міжнародних злочинів. Берклійський протокол з цифрових розслідувань за відкритими джерелами (Berkeley Protocol on Digital Open Source Investigations), розроблений у 2020 році під егідою Управління ООН з прав людини та Центру прав людини Каліфорнійського університету в Берклі, став першим міжнародно визнаним нормативно-методичним документом, що встановлює стандарти збору, верифікації та збереження цифрових доказів для цілей міжнародного кримінального переслідування [1].

Актуальність звернення до цієї теми в контексті воєнної агресії російської федерації проти України є беззаперечною: станом на 2025 рік Моніторингова місія ООН з прав людини задокументувала тисячі епізодів порушень міжнародного гуманітарного права з використанням методології, суміжної з положеннями Берклійського протоколу [2]. Водночас питання процесуальної

придатності отриманих матеріалів залишається дискусійним як на рівні національного кримінального процесу України, так і в практиці міжнародних судових інституцій.

Берклійський протокол виокремлює чотири ключові принципи роботи з цифровими відкритими джерелами: законність збору, автентичність, цілісність та відтворюваність (*reproducibility*). Саме ці принципи зіставляються з вимогами допустимості доказів у різних правових системах. У контексті українського кримінального процесу показовою є проблема імплементації вимоги щодо «ланцюга зберігання» (*chain of custody*) стосовно цифрових об'єктів. Кримінальний процесуальний кодекс України не містить спеціальних норм щодо порядку отримання та фіксації доказів з відкритих цифрових джерел, що породжує правову невизначеність у слідчій та судовій практиці [3].

На рівні міжнародного кримінального правосуддя Міжнародний кримінальний суд (МКС) напрацював певний досвід роботи з цифровими доказами OSINT-походження у справах щодо ситуацій в Лівії, Сирії та М'янмі. Проте у справах, пов'язаних з Україною (ордери на арешт В. Путіна та М. Львової-Белової від 2023 року), питання стандарту доказування на підставі відкритих цифрових джерел набуває особливої гостроти з огляду на фактичну неможливість проведення слідчих дій на окупованих територіях [4].

Серед ключових процесуальних викликів застосування Берклійського протоколу можна виокремити такі: по-перше, відсутність у національному законодавстві України спеціального правового режиму для доказів, отриманих методами OSINT-розслідування; по-друге, проблема верифікації метаданих цифрових матеріалів та ризик їх фальсифікації з використанням технологій *deepfake* і генеративного штучного інтелекту; по-третє, питання міжнародної передачі доказових матеріалів між національними органами досудового розслідування та органами МКС з дотриманням вимог обох правових систем; по-четверте, брак підготовлених фахівців, здатних забезпечити відповідність зібраних матеріалів стандартам протоколу на всіх етапах кримінального провадження.

Вирішення зазначених проблем потребує комплексного підходу: доповнення КПК України нормами про порядок роботи з цифровими відкритими джерелами; розробки відомчих інструкцій Офісу Генерального прокурора з урахуванням положень Берклійського протоколу; укладення двосторонніх та багатосторонніх угод про передачу доказів між Україною та міжнародними судовими інституціями; а також інституціалізації підготовки слідчих і прокурорів у сфері цифрових розслідувань.

Таким чином, Берклійський протокол є важливим міжнародним стандартом, що формує методологічну основу документування воєнних злочинів в умовах сучасних збройних конфліктів. Разом з тим його повноцінна інтеграція в національний кримінальний процес України та координація з практикою міжнародних судових органів вимагають цілеспрямованих законодавчих, інституційних та освітніх заходів. В умовах продовження збройної агресії та в перспективі повоєнного відновлення ці кроки є необхідною передумовою ефективного міжнародного кримінального переслідування винних у вчиненні злочинів проти України.

Використана література

1. Berkeley Protocol on Digital Open Source Investigations. A Practical Guide on the Effective Use of Digital Open Source Information in Investigating Violations of International Criminal, Human Rights and Humanitarian Law. United Nations, 2020. 145 p. URL: https://www.ohchr.org/sites/default/files/2022-04/OHCHR_BerkeleyProtocol.pdf (дата звернення: 20.05.2026).

2. Моніторингова місія ООН з прав людини в Україні. Доповідь про становище з правами людини в Україні (1 серпня 2024 року – 31 січня 2025 року). ООН, 2025. 74 с. URL: <https://www.ohchr.org/uk/documents/country-reports/report-human-rights-situation-ukraine> (дата звернення: 20.05.2026).

3. Кримінальний процесуальний кодекс України : Закон України від 13 квіт. 2012 р. № 4651-VI. Відомості Верховної Ради України. 2013. № 9–10, 11–12, 13. Ст. 88.

4. Situation in Ukraine: ICC Pre-Trial Chamber II issues warrants of arrest for Vladimir Vladimirovich Putin and Maria Lvova-Belova. International Criminal Court. Press Release, 17 March 2023. URL: <https://www.icc-cpi.int/news/situation-ukraine-icc-pre-trial-chamber-ii-issues-warrants-arrest-vladimir-vladimirovich> (дата звернення: 20.05.2026).

Макаров Микита Русланович – здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Башинський Ігор Анатолійович – кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ (RESILIENCE) В УПРАВЛІННЯ КРИТИЧНОЮ ІНФРАСТРУКТУРОЮ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Трансформація глобального безпекового середовища змушує державу докорінно змінювати підходи до захисту свого суверенітету. Сьогодні стає зрозумілим, що стратегічні об'єкти життєзабезпечення перебувають під постійною загрозою ураження, а їх фізична оборона на всій протяжності є неможливою. Зважаючи на це, вітчизняні дослідники доводять об'єктивну необхідність переходу держави до превентивного оцінювання ризиків руйнування інфраструктурних мереж під впливом вогневого ураження [3].

Саме тому управлінська парадигма має зміститися від спроб ізолювати окремі будівлі до усвідомлення того, що інфраструктура функціонує як єдина цілісна система, де збій в одному вузлі викликає ланцюгову реакцію по всій країні. Сучасна наука відмовляється від сприйняття інфраструктури як набору ізольованих інженерних споруд на користь її розуміння як складної,

взаємозалежної соціо-економіко-технічної макросистеми, що постійно зазнає впливу гібридних загроз [2].

Щоб запобігти каскадному колапсу в таких умовах, держава повинна будувати гнучку екосистему, здатну протистояти деструктивним впливам і швидко відновлюватися, орієнтуючись при цьому на найкращий світовий досвід. У площині євроатлантичної інтеграції безальтернативним вектором управління є імплементація невід'ємних критеріїв стійкості, що формують надійне підґрунтя для переходу від парадигми «реактивного реагування» до системної життєздатності держави [5].

Перші організаційні кроки на цьому шляху вже зроблені вітчизняними інституціями, які сформували нормативну основу для ідентифікації найважливіших активів. Фундамент розбудови управління безпекою стратегічних об'єктів у цьому напрямку вже закладено на рівні національного законодавства, яке імплементувало базові підходи, встановивши чітку багаторівневу систему категоризації та паспортизації активів [1].

Водночас подальша інтеграція до європейського простору потребує прийняття значно ширшої філософії безпеки. Цей процес вимагає зміщення фокусу управління на забезпечення всеосяжної резильєнтності самих операторів інфраструктури від усіх видів загроз (концепція «all-hazards approach») та запровадження регулярного проведення стрес-тестів [4].

Впроваджуючи ці передові стандарти, слід також враховувати, що в сучасному світі межа між фізичним руйнуванням і віртуальним втручанням поступово нівелюється. Логічним продовженням підходу «усіх небезпек» є розуміння нерозривності фізичної та кібернетичної безпеки, адже сучасні атаки на цифрові мережі стратегічних підприємств перетворилися на повноцінний інструмент ведення кібервійни [6].

Синтезуючи наведені вище аргументи та вимоги часу, можна визначити ключові вектори інноваційного вдосконалення державної політики: 1) просторова децентралізація та перехід до моделі розподілених автономних мереж (Microgrids) на рівні громад; 2) впровадження концепції «цифрових

двійників» (Digital Twins) для безперервних віртуальних симуляцій та виявлення вразливостей без ризику для реального виробництва; 3) розвиток довірчого державно-приватного партнерства (ДПП) шляхом створення економічних стимулів та платформ обміну розвідувальною інформацією (Threat Intelligence Sharing). Практична імплементація цих європейських стандартів резильєнтності вимагає розроблення єдиної Національної стратегії розвитку критичної інфраструктури. Цей стратегічний документ має остаточно подолати існуючу відомчу фрагментарність та закріпити механізми переходу від реактивного реагування до проактивного ризик-менеджменту. Крім того, створення зрозумілих для партнерів критеріїв стійкості є обов'язковою передумовою для залучення міжнародних інвестицій. Інвестори повинні мати гарантії, що відбудовані об'єкти здатні витримувати майбутні шоків навантаження. Отже, розбудова архітектури національної стійкості перетворюється з суто безпекового завдання на ключовий драйвер післявоєнного економічного відновлення України.

Висновки. Трансформація системи публічного управління захистом критичної інфраструктури України вимагає переходу від застарілих концепцій фізичної оборони до сучасної парадигми національної резильєнтності. Гармонізація вітчизняного законодавства з вимогами Директиви ЄС CER та Базовими вимогами НАТО щодо стійкості є не лише умовою європейської інтеграції, а й запорукою виживання держави в умовах гібридних та асиметричних загроз. Впровадження просторової децентралізації мереж, посилення кіберзахисту та розбудова ефективного державно-приватного партнерства створять гнучку, адаптивну екосистему, здатну протистояти кризам і швидко відновлювати надання життєво важливих послуг суспільству.

Використана література

1. Про критичну інфраструктуру : Закон України від 16.11.2021 р. № 1882-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-20> (дата звернення: 22.05.2026).

2. Хаустова В. Є., Трушкіна Н. В. Загрози розвитку критичної інфраструктури: сутність і класифікація. *Проблеми економіки*. 2025. № 3 (65). С. 89–104. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-3-89-104>

3. Іванюта С. П., Панов Є. М., Іваненко О. І., Гапон С. В. Оцінка ризиків критичній інфраструктурі України в умовах російської військової агресії. *Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*. Серія: Хімічна інженерія, екологія та ресурсозбереження. 2024. № 2 (23). С. 47–61. DOI: <https://doi.org/10.20535/2617-9741.2.2024.307360>

4. European Parliament and Council of the European Union. Directive (EU) 2022/2557 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 on the resilience of critical entities and repealing Council Directive 2008/114/EC. *Official Journal of the European Union*. 2022. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2557/oj>

5. NATO. (n.d.). *NATO Baseline Requirements for National Resilience*. URL: https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_132722.htm

6. Огляд Національної системи кібербезпеки України 2025 / Національний координаційний центр кібербезпеки при РНБО України. Київ, 2026. 86 с. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/7559.html> (дата звернення: 22.05.2026).

Повод Тетяна Миколаївна – кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет

КРАУДФАНДИНГ ЯК АЛЬТЕРНАТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектору України особливого значення набуває пошук альтернативних інструментів

фінансування, здатних доповнювати традиційне банківське кредитування. Одним із таких інструментів є краудфандинг, який передбачає залучення коштів від широкого кола осіб через цифрові платформи для фінансування підприємницьких, інноваційних, соціальних, культурних або громадських проєктів.

Цифровізація банківського сектору України створює сприятливі передумови для розвитку краудфандингових механізмів. Активне використання дистанційних банківських сервісів, мобільного банкінгу, електронних платежів, цифрової ідентифікації та безготівкових розрахунків формує нову фінансову поведінку споживачів і підприємців. За даними Національного банку України, у 2025 році частка безготівкових операцій із використанням платіжних карток у загальній сумі операцій становила 65,4 %, а за кількістю – 95,5 %, що підтверджує високий рівень поширення цифрових платіжних практик в Україні [5].

Краудфандинг у цифровій економіці доцільно розглядати не як повну заміну банківському фінансуванню, а як його функціональне доповнення. Банківський кредит залишається важливим джерелом фінансових ресурсів для бізнесу, однак він часто потребує застави, стабільної кредитної історії, підтвердженої платоспроможності та відповідності вимогам банківського ризик-менеджменту. Натомість краудфандинг може бути більш доступним для стартапів, малого бізнесу, соціальних ініціатив і проєктів на ранніх стадіях розвитку, які ще не мають достатньої фінансової історії або матеріального забезпечення.

У контексті банківської справи найбільший інтерес становлять кредитний та інвестиційний краудфандинг. Кредитний краудфандинг, або краудлендинг, передбачає надання коштів у позику через цифрову платформу, а інвестиційний краудфандинг – залучення коштів в обмін на участь у капіталі або інші фінансові інструменти. Європейський Союз уже сформував спеціальну нормативну основу для розвитку краудфандингу. Регламент ЄС 2020/1503 встановлює правила діяльності європейських постачальників краудфандингових

послуг для бізнесу, що сприяє уніфікації підходів до регулювання, захисту інвесторів і транскордонного функціонування платформ [1]. Для України цей досвід є важливим у контексті євроінтеграції та модернізації фінансового законодавства. Закон України «Про фінансові послуги та фінансові компанії» визначає загальні засади функціонування ринку фінансових послуг, правовий статус надавачів фінансових послуг, вимоги до захисту клієнтів та державного регулювання [2]. Водночас Закон України «Про платіжні послуги» створює правове підґрунтя для розвитку сучасної платіжної інфраструктури, що є необхідною умовою функціонування цифрових фінансових платформ [3].

Краудфандинг може позитивно впливати на розвиток банківського сектору України через посилення конкуренції, розширення фінансової інклюзії та стимулювання банків до впровадження інноваційних сервісів. У цифровій економіці банки дедалі частіше виконують не лише функцію кредитора, а й роль фінансового посередника, технологічного партнера, платіжного провайдера та учасника екосистеми цифрових фінансових послуг. Це створює можливості для співпраці банків із краудфандинговими платформами, зокрема у сфері платежів, ідентифікації клієнтів, перевірки транзакцій, фінансового моніторингу та оцінювання кредитоспроможності.

Водночас розвиток краудфандингу супроводжується низкою ризиків. До них належать ризик шахрайства, недостатня прозорість проєктів, низький рівень фінансової грамотності інвесторів, імовірність неповернення коштів, кіберризики, а також складність правового захисту учасників краудфандингових відносин. Саме тому запровадження ефективного регулювання є ключовою умовою розвитку краудфандингу як легітимного й безпечного інструменту фінансування.

Для банківського сектору України краудфандинг може мати кілька практичних напрямів використання: може стати джерелом фінансування для малого та середнього бізнесу, який не має достатнього доступу до банківського кредиту; краудфандингові платформи можуть використовуватися для тестування попиту на нові продукти або бізнес-ідеї; банки можуть розглядати

успішні краудфандингові кампанії як додатковий індикатор ринкової життєздатності проєкту; цифрові платформи можуть бути інтегровані з банківськими сервісами, що сприятиме розвитку відкритих фінансів, платіжної інфраструктури та фінансової інклюзії.

Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України, схвалена у 2025 році, спрямована на збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграцію, а також передбачає пріоритетні реформи інфраструктури фінансового ринку для максимізації можливостей залучення приватних інвестицій [4]. У цьому контексті краудфандинг може розглядатися як один із перспективних інструментів розширення доступу до фінансових ресурсів, особливо для малого бізнесу, стартапів та інноваційних проєктів.

Особливе значення краудфандинг може мати в умовах післявоєнного відновлення України. Він здатен акумулювати кошти громадян, бізнесу, діаспори та міжнародних партнерів для фінансування локальних, соціальних, інфраструктурних і підприємницьких ініціатив. При цьому цифровий характер краудфандингових платформ забезпечує швидкість залучення ресурсів, прозорість збору коштів, широку комунікацію з потенційними інвесторами та можливість суспільного контролю за реалізацією проєктів.

Отже, краудфандинг в умовах цифровізації банківського сектору України є перспективним альтернативним інструментом фінансування, що може доповнювати традиційне банківське кредитування, розширювати доступ до фінансових ресурсів, підтримувати підприємництво та стимулювати розвиток цифрової фінансової інфраструктури. Його ефективний розвиток потребує поєднання технологічних можливостей банківського сектору, належного правового регулювання, захисту інвесторів, фінансової грамотності населення та адаптації європейського досвіду до українських реалій.

Використана література

1. Regulation (EU) 2020/1503 of the European Parliament and of the Council of 7 October 2020 on European crowdfunding service providers for business. *EUR-*

Lex. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1503/oj/eng> (дата звернення: 20.05.2026).

2. Про фінансові послуги та фінансові компанії : Закон України від 14.12.2021 № 1953-IX. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1953-20> (дата звернення: 20.05.2026).

3. Про платіжні послуги : Закон України від 30.06.2021 № 1591-IX. База даних «Законодавство України». Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1591-20> (дата звернення: 20.05.2026).

4. Оновлена Стратегія розвитку фінансового сектору України: збереження стабільності, залучення інвестицій та євроінтеграція. Національний банк України. 2025. URL: <https://surl.li/igziht> (дата звернення: 20.05.2026).

5. Операції з платіжними картками у 2025 році: більшість – безготівкові. Національний банк України. 2026. URL: <https://surl.li/mpkxkt> (дата звернення: 20.05.2026).

6. Фінансова інклюзія для економічного зростання в Україні. Національний банк України. URL: <https://surl.lu/pgkwog> (дата звернення: 20.05.2026).

Повод Тетяна Миколаївна – кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри підприємництва, обліку та фінансів, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Яровий Сергій Ігорович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 051 Економіка, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ЄВРОПЕЙСЬКІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КРАУДФАНДИНГУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах цифрової трансформації фінансового сектору краудфандинг набуває значення одного з перспективних інструментів

альтернативного фінансування. Його сутність полягає у залученні коштів від широкого кола осіб через цифрові платформи для реалізації підприємницьких, інноваційних, соціальних, культурних або благодійних проєктів. Особливої актуальності цей інструмент набуває для малого та середнього бізнесу, стартапів, громадських ініціатив і проєктів післявоєнного відновлення України.

У країнах Європейського Союзу краудфандинг розглядається не лише як форма колективного фінансування, а й як елемент розвитку ринку капіталу, фінансової інклюзії та цифрової економіки. Важливою особливістю європейського підходу є поступовий перехід від фрагментарного національного регулювання до єдиної нормативної моделі, що забезпечує прозорість діяльності платформ, захист інвесторів і можливість транскордонного надання послуг. Ключовим нормативним актом у цій сфері є Регламент Європейського Парламенту і Ради ЄС 2020/1503 від 7 жовтня 2020 року про європейських постачальників краудфандингових послуг для бізнесу. Цей документ установлює єдині правила для інвестиційного та позикового краудфандингу, пов'язаного з фінансуванням бізнесу, а також передбачає можливість отримання платформами європейського паспорта для надання послуг у межах ЄС [1]. Такий підхід дозволяє платформам працювати не лише в межах однієї держави, а й на всьому європейському ринку за умови дотримання спільних вимог.

Європейська модель регулювання краудфандингу базується на кількох ключових принципах: ліцензування та нагляд за діяльністю краудфандингових платформ [2]; значна увага приділяється захисту інвесторів [1; 3]; європейський підхід передбачає оцінку рівня знань і здатності некваліфікованих інвесторів нести можливі втрати; важливим елементом є встановлення вимог до організаційної структури, управління ризиками, запобігання конфлікту інтересів та розкриття інформації.

Для України європейський досвід має особливе значення. З одного боку, в Україні вже сформувалася активна практика благодійного, соціального та волонтерського краудфандингу. Під час війни такі інструменти стали важливим каналом мобілізації коштів для гуманітарних, оборонних, медичних і

громадських потреб. З іншого боку, інвестиційний та позиковий краудфандинг як інструмент фінансування бізнесу поки що не отримав належного системного розвитку.

Однією з головних проблем є відсутність спеціального комплексного законодавчого регулювання краудфандингу в Україні. Нині відповідні відносини переважно регулюються загальними нормами цивільного, господарського, податкового законодавства, законодавства про фінансові послуги, платіжні системи, благодійну діяльність і ринки капіталу [4; 5]. Такий підхід не забезпечує достатньої визначеності для платформ, інвесторів, донорів та ініціаторів проєктів.

Особливо складним є питання розмежування різних моделей краудфандингу. Доцільно розрізняти благодійний краудфандинг, винагородний краудфандинг, позиковий краудфандинг та інвестиційний краудфандинг. Кожна з цих моделей має різну економічну природу, рівень ризику та потребує різних регуляторних підходів. Наприклад, благодійні збори не повинні регулюватися так само жорстко, як інвестиційні платформи, через які громадяни вкладають кошти з очікуванням прибутку.

Імплементация європейських підходів в Україні має відбуватися поступово. На першому етапі доцільно законодавчо закріпити базове визначення краудфандингу, його види, статус учасників, права й обов'язки платформ, ініціаторів проєктів та осіб, які надають кошти. Це дозволить усунути правову невизначеність і сформулювати основу для подальшого розвитку ринку. На другому етапі необхідно створити спеціальний режим регулювання для інвестиційного та позикового краудфандингу. Враховуючи європейський досвід, такий режим має передбачати авторизацію платформ, вимоги до розкриття інформації, правила управління ризиками, процедури захисту некваліфікованих інвесторів, механізми запобігання шахрайству та конфлікту інтересів. При цьому регулювання має бути пропорційним, щоб не створювати надмірного адміністративного навантаження для малих платформ і стартапів. На третьому етапі важливо забезпечити інтеграцію краудфандингу з розвитком

ринку капіталу та фінансової інфраструктури України. Закон України «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» уже формує правову основу для функціонування фінансових інструментів і професійних учасників ринку [4]. Однак для повноцінного розвитку краудфандингу необхідне окреме врегулювання цифрових платформ як специфічних посередників між проєктами та інвесторами.

Важливим напрямом імплементації є також гармонізація українського законодавства з правом ЄС у контексті євроінтеграції. Запровадження правил, близьких до Регламенту ЄС 2020/1503, дозволить Україні створити зрозуміле середовище для національних та іноземних інвесторів, підвищити довіру до цифрових фінансових інструментів і розширити доступ малого бізнесу до альтернативних джерел фінансування.

Впровадження європейських підходів до регулювання краудфандингу в Україні має здійснюватися за такими основними напрямами: законодавче визначення краудфандингу та його моделей; створення режиму авторизації платформ; запровадження вимог до розкриття інформації; захист некваліфікованих інвесторів; фінансовий моніторинг; інтеграція краудфандингу з ринком капіталу; розвиток фінансової грамотності населення. Реалізація цих заходів сприятиме формуванню прозорого, безпечного та конкурентоспроможного середовища для розвитку краудфандингу в Україні.

Використана література

1. Regulation (EU) 2020/1503 of the European Parliament and of the Council of 7 October 2020 on European crowdfunding service providers for business, and amending Regulation (EU) 2017/1129 and Directive (EU) 2019/1937. *EUR-Lex*. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2020/1503/oj/eng> (дата звернення: 01.05.2026).
2. Crowdfunding. European Commission. *Finance*. URL: <https://surli.li/bwqsmj> (дата звернення: 01.05.2026).
3. Investment Services and Crowdfunding. *European Securities and Markets Authority*. URL: <https://surli.cc/xtrkzg> (дата звернення: 01.05.2026).

4. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 № 3480-IV. *База даних «Законодавство України». Верховна Рада України.* URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15> (дата звернення: 01.05.2026).

5. Краудфандинг в Україні: сучасний стан, виклики регулювання та перспектива AML-зобов'язань. *Центр демократії та верховенства права.* URL: <https://cedem.org.ua/news/crowdfunding-ukraine/> (дата звернення: 01.05.2026).

6. ESMA Market Report. Crowdfunding in the EU 2024. *European Securities and Markets Authority.* URL: <https://surl.li/ndtzja> (дата звернення: 01.05.2026).

**СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ, ЕКОЛОГІЧНІ ТА
ГУМАНІТАРНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УКРАЇНІ**

Hlavatska Yuliia Leonidivna – PhD in Philology, Associate Professor, Associate Professor, Department of Public Administration, Law and Humanities, Kherson State Agrarian and Economic University

**DEVELOPMENT OF ENGLISH-BASED LEGAL TERMINOLOGICAL
COMPETENCE OF LAWYERS AND MANAGERS IN THE CONTEXT OF
EUROPEAN STANDARDS**

In the context of deepening European integration and globalisation, English-language terminological competence becomes critically crucial for Ukrainian legal practitioners and managers who interact with international institutions, partners, and EU normative acts. Jurisprudence, like any other field, has a significant terminological foundation, and teaching foreign languages to lawyers plays a decisive role within legal educational programs, both in academic activities and in professional environments [1, p. 40].

Development of English-language terminological competence among legal professionals and managers should proceed in accordance with the Common European Framework of Reference for Languages (CEFR) and the language proficiency requirements applied within EU institutions (for example, in the field of EU law, public administration, and business communication). Such a competence encompasses not only a general command of the English language but also a profound knowledge and the ability to correctly apply specialised vocabulary in fields such as law (for example, Common Law, Civil Law, EU law) and management (for example, finance, management, public policy).

A critical component is the ability to understand and reproduce the conceptual differences between Ukrainian and English-speaking terminology, avoiding literal translations and ensuring accurate communication (for example, understanding the distinctions between *statute*, *act*, and *law* and their Ukrainian equivalents).

It is necessary to integrate language training with professional disciplines. It should include teaching specialised courses (for example, International Law, European Law, International Management) partly or entirely in English. Students not only learn terminology but also grasp concepts and professional knowledge through the foreign language. It helps to automate the use of terminology within the context of professional thinking. For example, discussing the EU Directive on the protection of personal data (GDPR) in English, where students must actively utilise terms such as *data subject*, *controller*, *processor*, *legitimate interest*, and *right to be forgotten*.

Utilising authentic professional sources (judicial decisions, EU directives, international contracts, reports) facilitates students'/specialists' immersion into real terminological environments. Among various tasks, students can be asked to analyse the document's structure, identify key terms, interpret them in specialised glossaries (for example, Black's Law Dictionary [3]), and compare with Ukrainian legal/managerial equivalents.

The development of English-language terminological competence is ensured through practice-oriented training, which includes the application of active methods, such as case study analysis, conducting role-playing games (e.g., simulation of international negotiations and court sessions), and working with the translation and editing of professional documentation.

The integration of official terminological databases of the EU, such as IATE (Inter-Active Terminology for Europe [4]), is a key element in developing English-language terminological competence for legal professionals and managers. It ensures accuracy, consistency, and compliance of terminology with European standards. During practical sessions dedicated to searching for and analysing terminology in IATE, it is essential to demonstrate how to find appropriate terms in English and their official equivalents in Ukrainian (if available) and other EU languages, as well as to

analyse additional information such as definitions, context, and source of the term (for example, Directive, EU Regulation).

Universities and educational centres should update their curricula and introduce courses aimed at developing English-language legal and management terminology to a level sufficient for professional activities within the European space (recommended level B2-C1 according to the CEFR).

For practising professionals, the system of postgraduate education and training programmes focused on the latest terminology emerging from changes in EU legislation and international practice is of significant importance.

Lawyers and managers with a high level of terminological competence become more competitive in the international labour market and more effective in working with foreign partners [2, p. 2].

The quality development of this competence contributes to improvements in the implementation of European legislation and standards in Ukraine.

Therefore, the development of English-language terminological competence among legal professionals and managers is a strategic imperative for Ukraine as it progresses toward European integration. This process requires a systematic, integrated approach that combines language education with specialised training based on European standards.

References

1. Гончаренко А. А. Проблеми викладання іноземних мов для студентів юридичних спеціальностей на сучасному етапі. *Іншомовна підготовка працівників правоохоронних органів і сектору безпеки* : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 27 березня 2019 року. Київ : Національна академія прокуратури України, 2019. С. 40–41.

2. Перебийніс Ю. В. Формування готовності майбутніх бакалаврів права до професійно орієнтованого іншомовного спілкування : дис. ... доктора філософії : 011 Освітні, педагогічні науки. Полтава, 2023. 275 с.

3. Black's Law Dictionary. URL: <https://www.latestlaws.com/wp-content/uploads/2015/04/Blacks-Law-Dictionery.pdf> (дата звернення: 28.04.2026).

4. Interactive Terminology for Europe (IATE). URL: <https://eui.libguides.com/az/interactive-terminology-for-europe-iate> (дата звернення: 01.05.2026).

Sovach Kateryna Olehivna – Senior Lecturer, Department of Public Administration, Law and Humanities, Kherson State Agrarian and Economic University

LINGUISTIC AND EDUCATIONAL ASPECTS OF DEVELOPING PROFESSIONAL ENGLISH COMMUNICATION FOR PUBLIC ADMINISTRATION AND LAW SPECIALISTS IN THE CONTEXT OF EUROINTEGRATION

European integration of Ukraine requires public administration and law professionals to possess not only knowledge of international legislation and standards but also a high level of professional English-language communication. It is critically essential for practical cooperation with European institutions, participation in international projects, and the implementation of European law.

Our research aims to justify and specify the linguistic and didactic approaches, methods, and tools for the effective development of professional English-language communicative competence among specialists in the specified fields, taking into account the requirements of European integration processes.

Professional English-language communicative competence (PECC) is considered an integrative ability that encompasses linguistic, sociolinguistic, discursive, strategic, and sociocultural competences, which are essential for addressing typical professional tasks in an international environment.

The specificity of professional English in the field of public administration and law lies in the necessity of systematising specialised terminology (legal and administrative), which is crucial for professional communication. It also includes a thorough understanding and reproduction of typical syntactic structures and genres of

professional language, such as legal acts, international agreements, protocols, and official correspondence, which form the foundation of professional activity.

In the context of European integration, linguodidactics for specialists in public administration and law emphasises the development of intercultural communicative competence, which is critical for effective international interaction [1]. It involves cultivating not only the ability to speak professional English fluently but also to work with authentic European sources of law and administrative documents, which ensures the direct and accurate assimilation of European standards.

Using methods of analysis and synthesis, we can highlight the main linguodidactic aspects and methods that should be applied in English language classes.

1. Contextualised learning: maximum immersion of students in professionally oriented situations and contexts that simulate real international activities (meetings, negotiations, consultations with foreign experts, preparation of documents).

2. Application of case-study technology: using real or hypothetical international legal and managerial precedents for analysis and discussion in English, which promotes the development of critical thinking and argumentation.

Case technology is one of the most effective methods of teaching professionally oriented English, as it allows for the most accurate simulation of real working situations in the fields of public administration and law [2]. The primary goal is to develop critical thinking, argumentative skills, decision-making abilities, and the capacity to communicate these decisions effectively in English within a legal and administrative context. Some cases can be suggested: legal precedents (analysis of rulings by the European Court of Human Rights (ECtHR), the Court of the European Union, or international arbitrations, which require the use of specific legal terminology and discourse); administrative dilemmas (situations related to the implementation of European directives, management of global projects, or resolution of conflicts in an international administrative environment). In groups, students develop an English legal opinion, an administrative action plan, or a draft decision.

Publicly defending their decision in English and answering questions from opponents helps develop debate skills and professional argumentation.

As a result, it is possible to develop discursive competence (the ability to produce coherent, well-argued texts in professional genres) and strategic competence (the ability to overcome communicative difficulties and defend one's position).

3. Project-based methodology: involving the development of joint international projects, the preparation of analytical reports or normative acts using English as the primary working instrument.

4. Use of authentic materials: integration into the educational process of EU documents, rulings of the European Court of Human Rights, materials from the OECD, WTO, and other international organisations as the basis for reading, listening, and translation.

5. Interdisciplinary integration: close coordination of English language instruction with specialised disciplines (constitutional law, administrative law, international public law, European law, public administration). The joint development of educational programmes can facilitate this, namely, the alignment of terminological minimums and topics between English language instructors and lecturers of specialised departments (for example, international law, European management). Moreover, these could include so-called “language modules” within professional courses, such as the inclusion in classes like “European Law” or “Public Administration” of individual modules taught entirely in English (CLIL approach – Content and Language Integrated Learning) [3; 4].

The use of authentic single sources (a law teacher uses English-language articles, ECtHR case law, and EU documents to explain the essence of the issue; an English language teacher uses the same documents for analysing vocabulary, syntax, terminology, and translation) and collective tasks (joint preparation of bilingual (doubled-language) documents by students, such as a comparative analysis of Ukrainian and European legislation) enhance students' motivation for language learning, as they immediately see its practical professional value and the support for a deep mastery of specialised terminology in a real work context.

6. Technologisation of training: active utilisation of online platforms, professional databases (EUR-Lex, HUDOC), webinars, and simulations to develop remote professional communication skills.

7. Monitoring and assessment: implementation of an evaluation system focused on the ability to perform professional communicative tasks (for example, delivering a project presentation, preparing a legal opinion, conducting official correspondence).

Therefore, the effective development of the PECC requires a transition from general language training to highly specialised language didactics, integrated into the professional context of European integration. It will ensure the preparation of personnel capable of competing and collaborating on an international level.

References

1. Петришина О. Лінгводидактичні основи формування навичок публічної комунікації у студентів нефілологічних спеціальностей. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка.* 2020. Вип. 2. С. 150–157. DOI: <https://doi.org/10.25128/2415-3605.20.2.20>

2. Brown H. Douglas. Principles of Language Learning and Teaching. 2007. URL: <https://gustavorubinoernesto.com/wp-content/uploads/2020/06/H-Douglas-Brown-Principles-of-Language-Learning-and-Teaching.pdf> (дата звернення: 03.05.2026).

3. Coyle D., Hood P., Marsh D. CLIL: Content and Language Integrated Learning. Cambridge University Press. 2010. URL: https://assets.cambridge.org/97805211/30219/excerpt/9780521130219_excerpt.pdf (дата звернення: 03.05.2026).

4. Marsh D. Content and Language Integrated Learning : The European Dimension – Actions, Trends and Future Prospects. 2002. URL: https://www.ecml.at/Portals/1/resources/Articles%20and%20publications%20on%20the%20ECML/CLIL_EMILE.pdf (дата звернення: 04.05.2026).

Маслова Олександра Олександрівна – здобувачка вищої освіти другого (магістерського) рівня, спеціальність D2 Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок, Бердянський державний педагогічний університет

Несторенко Тетяна Петрівна – доцентка кафедри менеджменту, Сілезька академія, Польща; кандидатка економічних наук, доцентка кафедри економіки, менеджменту та фінансів, Бердянський державний педагогічний університет

АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ АДМІНІСТРУВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ

У сучасних умовах функціонування фінансового сектору України, що характеризуються високим рівнем невизначеності та воєнними ризиками, фінансова звітність страхових компаній виступає не лише формою контролю з боку регулятора – Національного банку України, а й головним джерелом інформації про реальну стійкість інституції [4; 7]. Страхова компанія «АРКС» (СК «АРКС»), будучи системно важливим гравцем страхового ринку України, демонструє приклад адаптивного управління фінансами. Тому досвід цієї страхової компанії може слугувати репрезентативним базисом для модернізації методів публічного адміністрування у фінансовій сфері. Аналіз показників платоспроможності СК «АРКС» в умовах євроінтеграції дозволяє ідентифікувати ефективні управлінські рішення, що сприяють зміцненню соціально-економічної стійкості ринку страхових послуг.

Фундаментальні основи забезпечення фінансової стійкості страхового сектору базуються на дефініції платоспроможності як здатності суб'єкта господарювання забезпечувати безперебійне виконання зобов'язань за договорами страхування. Як зазначає С. С. Осадець, ключовим чинником тут виступає наявність активів, що відповідають критеріям безпечності, ліквідності

та рентабельності [10]. У контексті публічного управління фінансова звітність страховика трансформується у базовий інформаційний дескриптор для оцінки його надійності. Згідно з підходами Н. Внукової, комплексний аналіз звітності дозволяє реалізувати функцію превентивного контролю за дотриманням нормативних вимог, встановлених регулятором, що є критично важливим для стабільності всієї фінансової системи [2]. Методологічний інструментарій контролю платоспроможності, за визначенням О. Гаманкової ґрунтується на системному моніторингу та зіставленні фактичних і нормативних запасів капіталу [3]. Це дозволяє ідентифікувати потенційні загрози дефіциту платоспроможності на превентивних етапах. Водночас, В. Базилевич акцентує увагу на тому, що визначальним фактором є не лише кількісний обсяг активів, а їхня якісна структура, зокрема ступінь покриття страхових резервів високоліквідними активами [1]. У сучасних умовах євроінтеграційних перетворень та воєнних викликів, комплексний аналіз фінансового стану страховика еволюціонує. За висновками Т. Ротової, цей процес набуває ознак стратегічного інструменту підтримання міжнародної конкурентоспроможності та забезпечення суспільної довіри до інститутів фінансового захисту [8], що повністю відповідає пріоритетам модернізації системи публічного адміністрування в Україні. Для адаптації управлінських рішень до вимог стабільного розвитку економічних агентів (в тому числі і страхових компаній) в умовах мінливого середовища доцільне використання методики розрахунку комплексної порівняльної оцінки [5; 6].

Проведений аналіз фінансової звітності СК «АРКС» за 2022–2024 рр. [9] дозволяє стверджувати, що страхова компанія успішно трансформує свою капітальну базу в ринкове лідерство. Фінансовий стан СК «АРКС» характеризується як абсолютно стійкий. Компанія успішно поєднує агресивне зростання ринкової частки з жорстким контролем ліквідності та високою прибутковістю капіталу, що робить її еталоном надійності на страховому ринку України. Дослідження також дозволяє сформулювати низку стратегічних висновків, актуальних для модернізації публічного адміністрування страхового

сектору в умовах євроінтеграції. Досвід компанії підтверджує, що запорукою платоспроможності в умовах воєнних ризиків є перехід до адаптивного управління активами, де пріоритет надається високоліквідним інструментам (грошовим коштам та депозитам) та диверсифікованому інвестиційному портфелю.

На основі отриманих результатів пропонуються наступні рекомендації для вдосконалення системи публічного контролю та корпоративного менеджменту.

1. На рівні державного регулювання (НБУ) – доцільним є впровадження динамічних нормативів платоспроможності, які враховують не лише кількісні показники капіталу, а й стрес-тестування структури активів на предмет їхньої реальної ліквідності в умовах макроекономічної нестабільності.

2. В аспекті євроінтеграції – необхідно прискорити імплементацію стандартів Solvency II [11], що передбачають ризикоорієнтований підхід до оцінки капіталу. Кейс СК «АРКС» зі стабільним коефіцієнтом автономії 0,50 доводить, що орієнтація на власні ресурси є найбільш дієвим механізмом захисту інтересів страхувальників.

3. У сфері цифровізації публічного адміністрування рекомендується розробка та впровадження уніфікованих аналітичних платформ для автоматизованого моніторингу фінансової звітності в режимі реального часу. Це дозволить регулятору здійснювати превентивний нагляд та оперативно реагувати на загрози дефіциту капіталу.

4. Для суб'єктів страхового ринку стратегічним пріоритетом має стати подальша оптимізація дебіторської заборгованості та підтримка високого рівня рентабельності капіталу (на рівні не нижче 15–17%), що дозволяє забезпечувати розширене відтворення діяльності без залучення зовнішнього фінансування.

Таким чином, можна стверджувати, що стабільність таких системно важливих гравців, як СК «АРКС», є запорукою загальної соціально-економічної безпеки держави. Ефективне публічне управління, що базується на якісному аналізі звітності, має стати фундаментом для поствоєнного відновлення та

інтеграції українського страхового ринку в єдиний європейський фінансовий простір.

Використана література

1. Базилевич В. Д. *Страховання* : підручник. Київ : Знання, 2008. 1019 с. URL: <https://lnk.ua/XGyS5ecrh> (дата звернення: 02.05.2026).
2. Внукова Н. М. Фінансовий стан страхової компанії: методика оцінки : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2007. 432 с.
3. Гаманкова О. О. *Фінанси страхових організацій* : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 2007. 328 с.
4. Національний банк України. *Показники діяльності страховиків України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6> (дата звернення: 02.05.2026).
5. Несторенко Т. П. Методика розрахунку комплексної порівняльної оцінки. *Зб. тез доповідей VI Міжнародної науково-практичної конференції „Маркетинг і логістика в системі менеджменту”* (Львів, 9–11 листопада 2006). Л. : Вид-во НУ „Львівська політехніка”, 2006. С. 240–241.
6. Несторенко Т. П., Остенда А. Інтернаціоналізація вищої освіти: питання визначення комплексної оцінки. *Проблеми модернізації України*: [зб. наук. пр.]. К. : МАУП. 2023. С. 337–340. URL: <http://surl.li/nttel> (дата звернення: 02.05.2026).
7. Про страхування. Закон України від 18.11.2021 № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 02.05.2026).
8. Ротова Т. В. *Аналіз діяльності страхової компанії* : навч. посіб. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 268 с. (Практичні аспекти фінансового аналізу).
9. Страхова компанія «АРКС». Фінансова звітність за 2023–2025 рр. URL: <https://arx.com.ua/publiczna-ta-finansova-informatsiya> (дата звернення: 02.05.2026).
10. *Страховання* : підручник за ред. С. С. Осадеця. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ. 2002. 599 с.

11. Directive 2009/138/EC of the European Parliament and of the Council of 25 November 2009 on the taking-up and pursuit of the business of Insurance and Reinsurance (Solvency II). *Official Journal of the European Union*. 2009. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2009/138/oj> (дата звернення: 02.05.2026).

Матусяк Галина Іванівна – кандидатка філологічних наук, доцентка, доцентка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ОБРАЗ ЄВГЕНІЯ РАФАЛОВИЧА В ПОВІСТІ ІВАНА ФРАНКА «ПЕРЕХРЕСНІ СТЕЖКИ» ЯК РОЛЬОВА МОДЕЛЬ У ФОРМУВАННІ ФАХОВОЇ КУЛЬТУРИ МАЙБУТНІХ ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ

Попри те, що повість І. Франка «Перехресні стежки» була видана в далекому 1900 році, її актуальність у контексті розвитку професійної етики й культури сучасних фахівців у галузі права не підлягає сумніву. Підіймаючи у творі злободенні соціальні питання, письменник багато уваги приділяє проблемам тогочасної судочинної системи, виклик якій кидає адвокат Євгеній Рафалович. Аналіз образу молодого фахівця з юридичною освітою, який намагається чинити опір владі провінційного містечка, захищаючи інтереси селян і прагнучи здійснити реформу управління, може спонукати здобувачів освіти за спеціальностями «Право» й «Публічне управління та адміністрування» до проведення паралелей із сучасністю та створення узагальненого портрету правника ХХІ століття з увиразненням позачасових моральних цінностей і професійних якостей.

Уже з перших сторінок головний герой повісті І. Франка «Перехресні стежки» – Євгеній Рафалович – постає успішним молодим адвокатом, який завдяки «блискучій і вмілій обороні» [1] виграв справу селян, оскаржених за аграрний бунт. Рафалович був задоволений своїм першим виступом у місті, до якого нещодавно переїхав, усвідомлюючи, що від нього залежатиме подальша

кар'єра. Письменник пунктирно окреслює здобуту ним освіту («одержав на Львівським університеті ступень доктора прав» [1]) й більше уваги приділяє професійній діяльності адвоката.

І. Франко детально зображує тогочасні судові реалії, подаючи їх бачення персонажами повісті. Колишній репетитор Євгенія – Стальський – згадує про занедбаність судової системи, в якій працювали безвідповідальні люди, про те, що президент брав половину всіх хабарів. Рафалович вирішив творити довкола себе «інший світ, інше товариство», яке би протистояло зіпсутій атмосфері міста, яким керували непорядні люди: «Він мав намір розпочати просвітню роботу, а далі й політичну організацію в повіті, стягати сюди помалу добірні інтелігентні сили, витворити хоч невеличкий, та енергичний центр національного життя, – і се додавало йому духу серед важкої канцелярської праці і серед того струпішого та заплісненого товариства» [1].

Євгеній швидко став відомий своїм професіоналізмом: «Слава його як одного з найліпших адвокатів швидко облетіла всі повіти» [1]. Селяни охоче довіряли йому свої справи, а він фахово пояснював, наскільки вони можуть сподіватися на успіх. Професіоналізм Рафаловича є зразком для наслідування: «Без реклами, без вербування клієнтів, без факторів, силою своєї праці і знання він завойовував собі ґрунт у місті, в повіті, в цілій окрузі вищого суду. І рівночасно при веденні судових, адвокатських справ він знайомився з людьми, їх відносинами й інтересами» [1]. Його метою було підняти рівень громадської свідомості й упорядкувати відносини між владою та простими людьми. Широта мислення Рафаловича дозволяла охопити різні аспекти життя простого люду й побачити кореляцію між ними. Такий підхід поступово сприяв змінам у свідомості селян, а влада почала бачити в Євгенійові ворога.

Адвокат Рафалович усвідомлював огром роботи, який доведеться взяти на себе, щоб перетворити село на адміністративну одиницю з цивілізованими відносинами між простими людьми та владою. Євгеній був готовий зректися особистого життя, власних бажань і прагнень, щоби гідно служити громадянам

та перетворити безініціативних і боязких селян на організовану й рішучу спільноту однодумців, здатну захищати свої права.

Криза тогочасної судової системи переконливо відображена в міркуваннях Євгенія: «Він був загалом невисокої думки про наше судівництво, але те що бачив у Гумніських, могло б було менше загартовану душу довести до розпуки. Той мертвий шаблон, та ремісницька буденність вимірювання справедливості, повна зневага до провідних ідей законодавства і панування мертвої букви, та ще в сполученні з повною безцеремонністю людей отупілих або й зовсім хорих духом, – тут доведені були до справжньої карикатури на всяке судівництво» [1]. Людей вводили в оману, користуючись їхньою необізнаністю, тому вони часто довіряли свою долю ошуканцям.

Молодий адвокат намагався залучити в організацію люду для участі у вічі священників, які мали сумніви щодо того, чи прості хлопи готові сприймати мудре слово. Євгеній переконував святих отців у потребі «піднімати нарід до політичної самодіяльності, будити в ньому політичну свідомість і знання його справ» [1]. Священники не хотіли проблем із владою, тому відмовилися виступати на вічі, побоюючись, що це нашкодить їхній діяльності. Євгеній гідно прийняв відмову у співпраці, не промовивши жодного прикрого слова. Він знав, яку відповідальність бере на себе, але був готовий до неї, на відміну від священнослужителів: «Політика – то не балакання на празниках та соборчиках! Вона вимагає не тільки вправного язика і міцних грудей, але також відважного серця, сильного характеру і завзяття і того духу незалежності, якого у нас цілими віками вбивали і притлумлювали різні чинники» [1].

Влада боялася зібрання селян, тому пан староста намагався відмовити Євгенія від задуму, переконуючи його створити родину й більше дбати про сім'ю, ніж про інтереси народу. Староста закидав Рафаловичу донкіхотство і застерігав, що, крім лайки, обурення, ворожнечі й роздратування людей, він нічого не отримає. Засмучений заборонаю влади організувати віче, Євгеній вирішив шукати інше місце для зібрання, а Вагман йому допоміг у цьому, бо був проти реформи повітової каси, доля якої мала вирішуватися на зустрічі.

Рафалович тішився, що на віче зприйшло чимало людей: «У Євгенія радувалося серце, коли дивився на ті купи селян, у яких видно було хоч невисоку інтелігенцію, але щире зацікавлення тим новим, нечуваним досі явищем, яке відтепер мало зробитися важним чинником у їх житті» [1]. Проте на вічі з'явився староста і оголосив, що міський будівничий визнав приміщення «небезпечним для життя і здоров'я так численного зібрання» [1]. Утім, захід вдалося провести в іншому місці: Євгеній виголосив промову і «гарячими словами змалював він сумний стан людності в повіті, бідність, брак опіки, здирства, лихву, темноту» [1]. Він намагався просвітити селян, ознайомивши з реальним станом справ, і прищепити бажання відстоювати свої права. Віче було перерване арештом Рафаловича, якого звинуватили у вбивстві Стальського. Справа Євгенія набула розголосу, і на його підтримку виступила віденська газета, в якій він публікував матеріали. Рафаловича випустили за браком доказів причетності до злочину. Фінал твору дає надію на те, що шляхетна мета може бути досягнута, навіть коли на шляху постає чимало перешкод.

Отже, аналіз повісті І. Франка засвідчує, що художній текст може слугувати ефективним кейсом для розвитку й удосконалення фахових компетентностей здобувачів вищої освіти на різних дисциплінах, передбачених освітньою програмою за спеціальностями «Право» й «Публічне управління та адміністрування». У контексті інтенсивної діджиталізації освітнього процесу і стрімкого розвитку технологій роль художньої літератури як носія інформації зростає з огляду на її людиноцентричний характер. Повість «Перехресні стежки» переконує читача в тому, що професійний підхід до справ, відданість своєму обов'язку, віра у власні сили, впевненість у важливості поставлених цілей і людські чесноти можуть протидіяти злочинній владі й перемогти в боротьбі з корупцією. Цей твір має потужний потенціал ефективного кейсу для розгляду професійної культури та етики правника й будь-якого держслужбовця.

Використана література

1. Франко І. Перехресні стежки. Київ : Кондор, 2024. 340 с. URL: https://chtyvo.org.ua/authors/Franko/Perekhresni_stezhky/ (дата звернення: 21.01.2025).

Макухіна Світлана Володимирівна – старша викладачка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ІНШОМОВНА ПІДГОТОВКА ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ У СИСТЕМІ ГУМАНІТАРНОГО РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Гуманітарний розвиток публічного управління потребує якісної мовної підготовки посадовців. Досвід Великобританії (зокрема програми *Cambridge English School*) підтверджує ефективність спеціалізованих онлайн-курсів для дипломатів. Використання інтерактивних форматів дозволяє не лише опанувати професійну термінологію, а й сформувати навички ведення складних міжнародних дискусій, що є стратегічним пріоритетом для України в умовах глобалізації.

Розвиток публічного управління в Україні тісно пов'язаний із розширенням міжнародної співпраці, що вимагає високого рівня іншомовної підготовки посадовців. Досвід впровадження програми Британської Ради «Англійська для державних службовців» продемонстрував значущість цільового навчання для працівників ключових державних інституцій. Оволодіння англійською мовою фахового спрямування розглядається як інструмент підвищення ефективності державного апарату в умовах інтеграції України у світовий політичний простір [1, с. 42].

Програма *British Euro-Atlantic Language Training* (2024–2027) виступає дієвим інструментом розбудови професійної спроможності державних службовців у контексті євроатлантичного курсу України. Завдяки

впровадженню воркшопів з професійної комунікації та адаптованих навчальних модулів під конкретні потреби урядових інституцій, програма забезпечує підготовку фахівців, здатних до фахової взаємодії з міжнародними партнерами. Це сприяє зміцненню соціально-гуманітарного фундаменту державного адміністрування та прискоренню реалізації необхідних структурних реформ.

Удосконалення мовної компетентності державних службовців у межах проєкту *Eng4PublicService* базується на принципах адаптивного навчання та відповідності контенту національним реаліям. Мультимедійна платформа EF надає можливість персоналізувати темп і траєкторію розвитку навичок аудіювання, читання та професійної комунікації. Інтерактивний характер навчання та диференціація завдань за рівнями володіння мовою сприяють формуванню впевненості фахівців у міжнародній взаємодії, що є критично важливим для інтеграції українського публічного адміністрування у європейські структури [2, с. 140].

Інтеграція інноваційних і гнучких моделей навчання забезпечує професійну готовність посадовців до міжнародної взаємодії. Практико-орієнтований підхід у мовній підготовці є запорукою ефективної співпраці з ЄС та НАТО, що посилює суб'єктність України через розвиток людського капіталу в системі публічного управління.

Використана література

1. Панасенко Є. О. Англійська мова як геополітичний феномен у контексті сприйняття публічними управліннями в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика*. 2024. Том 35 (74). № 4. Ч. 2. С. 41–45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2024.4.2/07>

2. Шестопалова С. Місце іншомовної комунікативної компетенції в професійній компетентності державного службовця. *Науковий вісник: Державне управління*. 2021. № 4(10). С. 129–146. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4\(10\)-129-146](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2021-4(10)-129-146)

Васильєв Максим Андрійович – магістр права, магістр з публічного управління та адміністрування, Голова Громадської організації «Центр інноваційних наукових досліджень «ЛЕНД КОНТРОЛ»

ОСОБЛИВОСТІ РОЗГОРТАННЯ СТОХАСТИЧНОЇ ДИНАМІКИ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОВЕДІНКОВОЇ МОДЕЛІ НЕДОБРОЧЕСНОСТІ У ЗЕМЕЛЬНИХ ВІДНОСИНАХ

Переслідування ділових інтересів у ключі суто економічної доцільності, на противагу встановленим принципам законності, раціональності, екологічної збалансованості, негласно схваленої як домінуючий імператив економічної поведінки, обертається тяжкими наслідками. Вони є взаємообумовленими та значною мірою залежать від логіки протікання фактичної (реально існуючої) соціально-економічної взаємодії, що складається в процесі регулярного відтворення, зокрема, недоброчесної тіньової економічної поведінки під дією низки сприятливих чинників, безвідносно до нормативних приписів.

В силу даних чинників, загострених на тлі суспільної апатії та безініціативності держави й переплетених із негативними проявами як індивідуальної, так і групової недоброчесної тіньової економічної поведінки (корисливість, прагматичність тощо), відбувається нормалізація утилітаристських моделей мислення, втілюваних у надзвичайно прагматичних сценаріях соціально-економічної взаємодії, інструментальному відношенні до природних ресурсів, через що заінтересовані особи зазнають спішної деморалізації, а керована об'єкт-система [1, с. 729-730] втрачає регульованість – здатність реагувати на владно-організуючий вплив суб'єктів публічного управління. Свідоме нехтування керівними сигналами [2, с. 66], при детермінованих законодавчими веліннями вихідних умовах (підстави і порядок набуття прав на землю, обов'язки власників землі та землекористувачів тощо) в даних обставинах формує таку реальність, за якої заінтересовані особи, схильні до негативної резистентності [3, с. 18], піддаються прогресуючій стохастичній

дестабілізації у ймовірнісному просторі станів.

Зумовлена багатогранними, нелінійними і не завжди очевидними, та іноді випадковими причинами, що взаємодіють і впливають на спостережувані сценарії непростим чином, економічна поведінка заінтересованої особи (недобросовісної тіньової в особливості) в системно-динамічному розрізі однозначно становить складну поведінку. Безперервно розвиваючись, вона знаходиться у режимі антагоністичного протистояння зовнішньо (інституційне середовище) та внутрішньо (індивідуальні потреби) породжених сил, де сторонньому спостерігачу точно встановити причинність рушійної сили, поза сумнівом, неможливо. Це, перш за все, стосується ситуацій, коли така особа діє з намірами нарощування свого добробуту та виявляє неабияку рішучість, винахідливість, уміння утверджувати пріоритети на підставі ухваленого вибору, коригувати поставлені цілі й з часом змінюватися самій, планувати та приймати, при заданих обмеженнях, рішення, релевантні даним ситуації, і, найголовніше, визначати альтернативні напрями дій, керуючи ними за допомогою свідомих зусиль. При цьому конкретно ідентифікована ціль або сукупність цілей у відповідній ситуації є не випадковим бажанням, а усвідомлено обраним пунктом прагнень, заснованому на уявленні (думці, ідеї чи уявній картині бажаного результату, яка мотивує до активних дій, призначених втілити це уявлення у реальність), стимулюючому волю, базовану на неалгоритмічному розумінні (нелінійній інтеграції досвіду і контексту, що призводить до цілісного осмислення ситуації та не зводиться тільки до прямого розрахунку), до здійснення певних кроків. Втім, їх практичне виконання невід'ємно кореспондує з відповідальними за вироблення стратегічного мислення спроможностями операціональної свідомості, переплетеної в опосередковано-асиметричному співвідношенні із об'єктивно існуючою екзоструктурою (ступенями) економіко-правової свободи у земельних відносинах.

Відбиваючи здатність адекватно інтерпретувати семантику екзоструктури, перша виступає і способом сприйняття оточуючої дійсності

(відіграючи вузлову роль у ході перетворення інформаційних потоків у психіці), і внутрішнім регулятором, впорядковуючим течію переходів між станами, тоді як друга являє зовні даний простір (поле) допустимих дій, що їх можливо здійснити без порушення інституційно-правових обмежень, й присутній незалежно від його повного усвідомлення заінтересованою особою. Контекстуально важливим у даному відношенні є і те, що з позиції системного розуміння операціональна свідомість також може бути виокремлена як багаторівневий інтенціональний потік суб'єктивних переживань, збуджуючий механізм редукції екзоструктури (виходячи з оцінки дій інших осіб та зовнішніх подій). Забезпечуючи на основі когнітивної обробки вхідної інформації зіставлення доступних знань, наявного досвіду, прийнятного люфту можливостей «тут і зараз», він актуалізує (зважаючи не стільки на формальний обсяг прав) власне ту варіацію дій, що безпосередньо відбудеться у реальній поведінковій стратегії, в тому числі спираючись на інтуїтивне відчуття сприятливості випадку. Зрештою, оскільки будь-яка економічна поведінка ґрунтується на неявних (для стороннього спостерігача) стимулах з імпліцитними причинними зв'язками, спонукаючими заінтересовану особу діяти подібно самоорганізованій, адаптивній, цілеспрямованій, інтересоорієнтованій, складній системі, операціональна свідомість виконує функцію конверсії множини формально допустимих дій у підмножину дійсно реалізованих.

Беручи до уваги обсяг доступних у розпорядженні ресурсів (засобів досягнення бажаного результату), заінтересована особа у своєму початковому стані вимушена маневрувати у рамках тих інституційно-правових обмежень, що стримують впровадження сценарію, побудованого на припущеннях (суб'єктивній ймовірності) щодо поточної та майбутньої тенденцій. Однак, в силу дискретно-безперервної природи ймовірнісного простору станів (безперервна внутрішня динаміка при дискретних потоках переходів між станами), чутливої у різні моменти часу до впливу довільних чинників, навіть незначне коливання (часто невиявлене, проте об'єктивно існуюче) уможливорює

різкий біфуркаційний стрибок, внаслідок чого економічна поведінка заінтересованої особи стає такою, що породжує інформацію, але не є повністю передбачуваною й, тим паче, контрольованою. Наступні коливання, відповідно до їх тиску, частоти й інтенсивності, та, з іншої сторони, вразливості, імпульсивності, реактивності заінтересованої особи, стають джерелом утворення точок біфуркації (тригерів), ініціюючих каскад біфуркацій або послідовності дестабілізуючих рішень і наступних за ними дій, упродовж якої відбувається перехід у новий стан, якісно ускладнюючий економічну поведінку, що набуває ознак розгалуженого (стохастичного) процесу: невизначеність розвитку сценарію, множинність траєкторій (певний стан може спричинити декілька паралельних ланцюгів дій) тощо.

Використана література

1. Васильєв М. А. Деякі особливості керованої об'єкт-системи державного управління у галузі регулювання земельних відносин в Україні як нелінійної динамічної системи. *Авіація, промисловість, суспільство* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., м. Кременчук, 18 трав. 2023 р. / Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льотний коледж. Харків, 2023. С. 729–732.

2. Васильєв М. А. Кібернетичні засади наукової категорії «керівні сигнали» в області регулювання земельних відносин. *Сучасні технології в енергетиці, електромеханіці, системах управління та машинобудуванні* : матеріали VIII Всеукр. науково-практ. інтернет-конф., м. Харків, 17 груд. 2025 р. Харків, 2025. С. 65–69.

3. Васильєв М. А. Категоризація поняття «негативна резистентність динамічного суб'єкта» у контексті регулювання земельних відносин. *Студенти та молодь – для майбутнього країни* : матеріали IX Міжнар. науково-практ. конф. здобувачів вищ. освіти та молодих уч., 26 листоп. 2025 р. Харків, 2025. С. 14–18.

Войтенко Ольга Артурівна – докторка філософії з публічного управління та адміністрування, молодша наукова співробітниця відділу регіональної економічної політики, ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України»

ІНДИКАТИВНИЙ АНАЛІЗ ЗМІН ПРОСТОРОВОЇ СТРУКТУРИ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Війни завжди катастрофічно впливають на економічний розвиток територій, на яких відбуваються. У багатьох закордонних дослідженнях представлені свідчення про те, як збройні конфлікти спричиняють глибоку просторову реструктуризацію економічної активності, однак більшість з них проводилася вже після війн, зокрема Боснійської [1]. Сьогодні ж у вчених та аналітиків, напевно, уперше є можливість досліджувати процес трансформації та адаптації соціально-економічного комплексу регіонів достатньо великої держави в умовах бойових дій безпосередньо під час розгортання найбільшого конфлікту в Європі з часів Другої світової війни.

Економічні наслідки вторгнення Росії в Україну стали предметом активного дослідницького інтересу ще з 2014 р. [2; 3] і досі привертають увагу багатьох аналітиків. Наявні роботи фіксують загальнонаціональні макроекономічні тенденції – скорочення ВВП, деградацію експортного потенціалу, трансформацію ринку праці [4-6]. Зважаючи на стискання національної економіки, важливим є вивчення її структурно-просторової трансформації, що зокрема обумовлено необхідністю релевантних даних для впровадження адекватної та ефективної політики в умовах обмежених ресурсів держави. Виявлення нових закономірностей розвитку економічного ландшафту, спричинених війною, є основною метою дослідження.

Міграційні процеси, безпекові чинники, логістичні ускладнення, неоднорідне зниження доступності електроенергії між регіонами спричинили переміщення та закриття бізнесу у прифронтових областях та зростання

кількості нових відкритих підприємств у західних та центральних регіонах. Зміни в кількості активних суб'єктів господарювання за областями подано у таблиці 1.

Таблиця 1

Динаміка зміни кількості активних суб'єктів господарювання за регіонами у період 2021–2024 рр., тис. од.

	2021	2022	2023	2024	Загальні темпи приросту 2024 до 2021, %
Дніпропетровська	153,26	143,06 ↓	160,48 ↑↑	166,47 ↑	8,62
Львівська	132,74	133,12 ↑↑	149,35 ↑↑	155,21 ↑	16,93
Харківська	167,69	141,73 ↓	150,59 ↑	147,92 ↓	-11,79
Київська	113,45	108,24 ↓	124,76 ↑↑	131,51 ↑	15,92
Одеська	132,86	117,45 ↓	128,75 ↑	129,07 ↑	-2,85
Вінницька	68,10	65,87 ↓	73,11 ↑↑	76,11 ↑	11,76
Хмельницька	61,91	60,66 ↓	67,23 ↑↑	70,44 ↑	13,79
Полтавська	65,36	60,51 ↓	67,41 ↑↑	70,18 ↑	7,36
Івано-Франківська	55,20	54,28 ↓	60,42 ↑↑	63,13 ↑	14,37
Черкаська	55,15	52,44 ↓	57,84 ↑↑	59,55 ↑	7,96
Житомирська	50,42	47,80 ↓	52,59 ↑↑	54,42 ↑	7,94
Рівненська	43,52	42,86 ↓	47,98 ↑↑	51,39 ↑	18,09
Миколаївська	54,39	43,83 ↓	49,32 ↑	50,14 ↑	-7,81
Закарпатська	47,95	45,45 ↓	48,76 ↑↑	49,42 ↑	3,07
Волинська	41,09	40,60 ↓	45,97 ↑↑	48,94 ↑	19,11
Запорізька	76,18	48,95 ↓	51,20 ↑	48,76 ↓	-35,99
Чернівецька	40,27	38,78 ↓	42,40 ↑↑	43,61 ↑	8,29
Чернігівська	41,31	38,30 ↓	42,19 ↑↑	43,35 ↑	4,94
Тернопільська	38,23	37,91 ↓	41,36 ↑↑	42,39 ↑	10,88
Сумська	41,74	38,70 ↓	41,63 ↑	42,17 ↑↑	1,03
Кіровоградська	37,19	35,62 ↓	39,73 ↑↑	41,60 ↑	11,87
Донецька	61,75	29,85 ↓	28,85 ↓	25,01 ↓	-59,51
Херсонська	42,88	15,32 ↓	15,96 ↑	14,02 ↓	-67,29
Луганська	21,09	5,50 ↓	4,28 ↓	2,61 ↓	-87,61

* ↓ - позначає падіння до рівня попереднього року, ↑ - позначає зростання до рівня попереднього року, ↑↑ - позначає рік, де відбулося зростання понад рівень 2021 р.

** Джерело: розрахунки автора за даними ДССУ.

Як видно із таблиці 1, у більшості регіонів підприємницька активність відновилась до рівня 2021 р. та перевищила його вже у 2023 р., однак в областях, де ведуться/велись активні бойові дії, які перебувають під постійними масованими обстрілами, або повністю окуповані, активність бізнесу залишається нижчою за довоєнний рівень, а загалом спостерігається

поглиблення міжрегіональної диференціації.

Окрім переміщення бізнесу, війна спонукала до переміщення значної маси робочої сили, а також до зниження доступної робочої сили через мобілізацію сотень тисяч чоловіків. У регіонах спостерігається невідповідність між темпами приросту кількості суб'єктів господарювання 2024 р. до 2021 р. та темпами приросту кількості найманих працівників 2024 р. до 2021 р. (рис. 1).

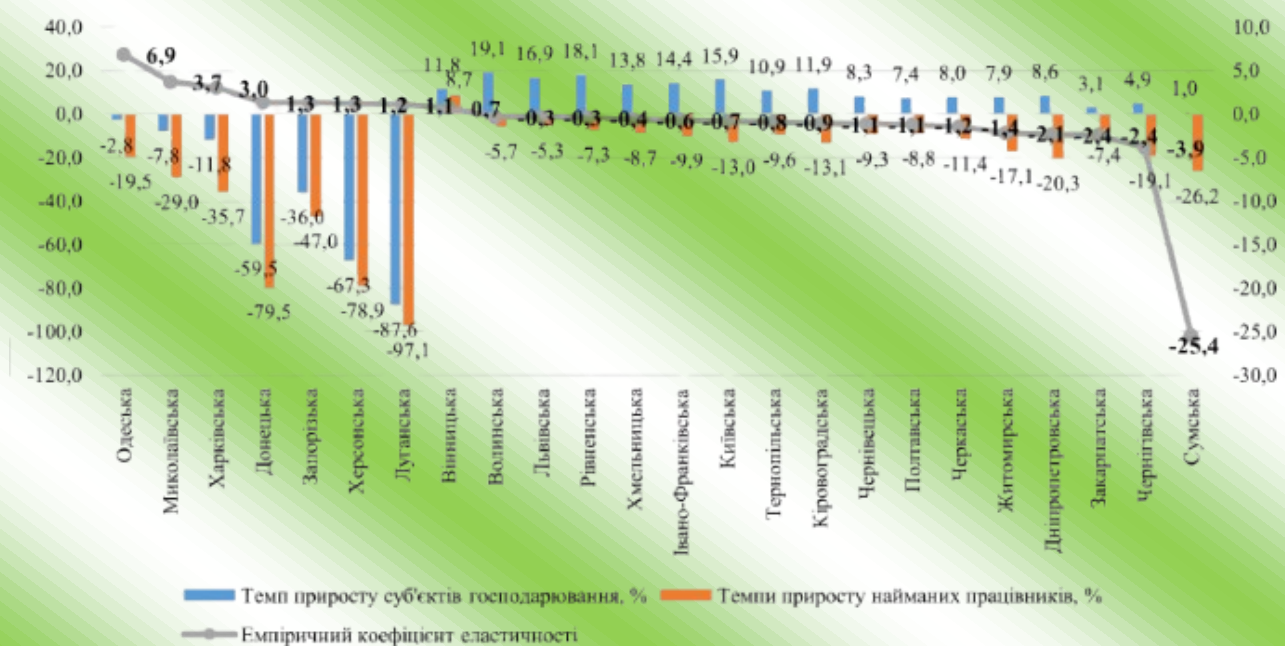


Рис. 1. Розподіл регіонів за темпами приросту суб'єктів господарювання та найманих працівників 2024 р. до 2021 р., %¹

*Джерело: розраховано автором.

Зіставлення двох показників фактично вказує на те, що лише у Вінницькій області відбувається збалансований ріст: зі зростанням кількості суб'єктів господарювання пропорційно зростає кількість найманих працівників. Щодо більшості регіонів, то при позитивних темпах приросту активних суб'єктів господарювання, темпи приросту найманих працівників – негативні.

Ще одним свідченням докорінних змін в економічному ландшафті України є просторий перерозподіл часток областей в структурі капітальних інвестицій, здійснених у країні (рис. 2, а і б).

¹ На рисунку подано емпіричний коефіцієнт еластичності, що відображає еластичність зайнятості відносно кількості підприємств і показує приріст кількості робочих місць (у %) при збільшенні кількості підприємств на 1%. Вона характеризує чутливість ринку праці до структурних змін, за яких збільшення кількості підприємств призводить до росту зайнятості, хоча ефект може залежати від галузі.



Рис. 2а. Частка області у розподілі капітальних інвестицій у 2021 р., %.

*Джерело: розраховано автором.



Рис. 2б. Частка області у розподілі капітальних інвестицій у 2024 р., %.

*Джерело: розраховано автором.

Якщо у довоєнний період інвестиційний ландшафт характеризувався концентрацією у традиційних індустріальних та експортних регіонах, а також столичній області, то станом на 2024 р. спостерігається «міграція» капіталів з вектором на захід із відносно рівномірною просторовою дифузією та утворенням у Львівській області однозначної точки тяжіння. Важливо відзначити, що Дніпропетровська область хоч і втратила деяку частку інвестицій, все ще залишається безумовним лідером, що можна пояснити потужною індустріальною базою регіону, яка перебуває під обстрілами та потребує капіталовкладень не лише для модернізації виробничих потужностей, але також для відновлення руйнувань.

Тож, узагальнюючи спостережувані зміни економічного ландшафту за підсумками 2024 року, можна відзначити наявність двох характерних трендів: 1) відбувається міграція економічної активності до умовно безпечних регіонів центральної та західної частин України, що є одним із факторів деіндустріалізації східних областей; 2) ринок праці не спроможний сьогодні задовільними потреби бізнес-середовища майже у всіх регіонах. Обидві ці закономірності потребують уваги публічних управлінців вже сьогодні, адже

необхідно впроваджувати диференційовані політики: щодо прифронтових територій та територій, де ведуться бойові дії задля підтримки наявного рівня економічної діяльності та щодо інших регіонів з метою підтримки та нарощування рівня економічної активності, що складає значну частину обороноздатності та стійкості держави.

Використана література

1. Bojicic-Dzelilovic V. From War Zones to Work Zones. *The London school of Economics and Political sciences. Conflict and Civiness Research Blog*. 28.08.2024. URL: <https://blogs.lse.ac.uk/crp/2024/08/28/from-war-zones-to-work-zones/> (дата звернення: 19.05.2026).

2. Mykhnenko V. Causes and Consequences of the War in Eastern Ukraine: An Economic Geography Perspective. *Europe-Asia Studies*. 2020. Вип. 72(3). С. 528–560. URL: <https://doi.org/10.1080/09668136.2019.1684447>

3. Clem R. S., Herron E. S., Hoheneder T. J. Conflict and the changing geography of state capacity: Ukraine since 2013. *Eurasian Geography and Economics*. 2024. Т. 65. Вип. 5. С. 577–604. URL: <https://doi.org/10.1080/15387216.2022.2149585>

4. Погарська О. Економіка України в умовах війни. *Національний банк України*. 01.06.2023. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Poharska_pr_01-02.06.2023.pdf?v=4 (дата звернення: 19.05.2026).

5. Самойлюк М., Акименко А. Українська економіка у 2024 році: спецвипуск Трекеру. *Центр економічної стратегії*. 18.03.2025. URL: https://ces.org.ua/ukrainian_economy_in_2024/ (дата звернення: 19.05.2026).

6. Russia's invasion of Ukraine: assessment of the humanitarian, economic, and financial impact in the short and medium term / V. Astrov та ін. *International Economics and Economic Policy*. 2022. Вип. 19. С. 331–381. URL: <https://doi.org/10.1007/s10368-022-00546-5>

Демченко Володимир Миколайович – кандидат філологічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

ВИРІШЕННЯ МОВНИХ КОНФЛІКТІВ ЯК ЧИННИК ДІЛОВОЇ КОМУНІКАЦІЇ

В умовах війни, жертвами якої є й цивільні люди, слово *конфлікт* уже виявляє конкретну асоціацію саме з військовим протистоянням на полі бою, зі спротивом агресорові в окупації, із соціальними й політичними негараздами, спричиненими війною. У це конфліктне коло входять і мовні питання, зокрема суб'єктивні суперечки щодо володіння й використання української мови в публічних ситуаціях. Але для нас важливим є безпосередній зв'язок цієї сфери з розвитком національної ідентичності, коли носій цієї мови (навіть потенційний з-поміж молодшого покоління) не відчуває проблем із вибором мови й усвідомлює важливість саме української, особливо в контексті політичного протистояння з колишньою метрополією.

У цих умовах публічний службовець, як і всяка інша публічна особа, мусить володіти державною мовою, зокрема і для ефективного спілкування із громадянами. До цього варто додати й потребу захисту цієї мови, і тому мовний конфлікт можна поділити на дві площини – функційну та структурну, де в першій бачимо проблеми (відповідні конфлікти) мовного вибору, володіння мовою, удосконалення мовних умінь і навичок, мовної політики та мовної ситуації у країні, національної безпеки, а у другій – проблеми на рівнях лексики, орфографії, морфології, синтаксису, де певні порушення також можна пов'язати з означеною безпекою, адже національна мова має свої закони, як і будь-яка сфера людського співіснування, зокрема комунікаційна.

Можемо зв'язати ці дві площини в розрізі правової сфери, де постають проблеми (колізії) власне правових концептів і власне мовного їх оформлення.

Так, текст Конституції України містить як деякі організаційно-правові положення, що потребують змін (для прикладу – назви деяких областей – *Дніпропетровської* та *Кіровоградської*), так і власне мовні (для прикладу – російськомовні кальковані форми *спір* або *приймати закони*). Деякі вчені намагаються боротися з цими негараздами, хоча їм протистоїть консервативна правова система.

2025 року за ініціативою фахівців Постійної комісії з питань правничої термінології та Інституту української мови Національної академії наук України було опубліковано Мовний коментар до Конституції України та інших нормативних актів, серед укладачів якого потрібно відзначити відомого юриста й політика Сергія Головатого та мовознавців Павла Гриценка й Катерину Городенську [1], що доводить найвищий рівень цієї праці щодо її правоможності. Проте жодного резонансу вона не викликала, у чому вбачаємо доказ нігілізму в суспільстві – не лише правового, але й мовного.

З іншого боку, будь-яка запропонована науковцями зміна є логічною й через це може бути елементарно прийнята мовцями. Для прикладу, прикметний *технологіний* є логічним, адже походить від іменника *технологія*, де корінь закінчується на приголосний –й. Натомість узвичаєний варіант *технологічний* є нелогічним у контексті морфологічної конструкції, адже тоді первинним іменником буде *технологіка* (відбуватиметься чергування *к/ч*). У цьому реченні можна побачити ще два таких слова – *нелогічний* (правильне, адже походить від іменника *логіка*) та *морфологічна* (неправильне, адже походить від іменника *морфологія* й тому має бути *морфологійна*). Тобто порушення логіки в мовних формах порушує й саму мовну структуру, а отже – й мовну безпеку.

У контексті конфліктності ця ситуація ілюструє протистояння логіки в національній українській мові та кодифікованих у мові права мовних форм, що мають російськомовне походження й були впродовж століття спеціально впроваджені в нашу мову. Через це порушуються не лише закони природної мови, але й відбувається хаос у лексиці – у нашій ситуації поряд існують правильні форми *операційний*, *конституційний*, *дискусійний* тощо та

раціональний, академічний, астрологічний тощо (що мають бути *раційний, академічний, астрологічний*), і жодного пояснення це не має.

Того ж таки року ми також доєдналися до розгляду таких можливих змін у контексті можливих колізій – у межах наукової монографії, присвяченої різноманітним конфліктам у сфері публічного управління [2]. Було розглянуто ретроспективу розвитку української мови в умовах її протистояння з російською в межах незбалансованого білінгвізму, коли друга – як мова імперії – була підтримувана владою та займала майже всі сфери комунікації, а перша – як мова «національної окраїни» – залишалася лише в сільській місцевості, серед селян (яких, щоправда, було до 90 % від усього населення українських регіонів). До того ж українська, особливо після Тараса Шевченка, стала символом національної боротьби за незалежність, і тому зазнала репресій, зокрема конкретних заборон від царського уряду, чого не було в історії світу з жодною мовою. Поповнення ж мови словами з російської, яка домінувала в усіх публічних сферах, спочатку відбувалося спонтанно, а в совєтські часи – умисно, чим виконувалася політика «зближення націй». Саме тому сьогодні ми маємо таку забруднену чужими й нелогічними формами наукову / ділову мову, які таким свого часу кодифікувалися через їх використання в державних документах, зокрема законах і кодексах.

Можна зробити висновок, що головний конфлікт і виявляється між кодифікованими помилковими мовними формами, переважно калькованими з російської мови, та питомими логічними українськими, які мають природне походження й заслуговують на публічне використання. Це мають пам'ятати всі мовці, і до того ж у контексті ідеологічної боротьби з ворогом, який хоче знищити українство вже кількасот років, зокрема його мову.

Використана література

1. Мовний коментар до Конституції України та інших нормативних актів / уклад.: Сергій Головатий, Світлана Сидоренко, Ірина Савченко ; комент.: Катерина Городенська, Лариса Колібаба, Валентина Фурса ; вступ. слово Павла Гриценка ; за заг. ред. Павла Гриценка, Сергія Головатого ; Конституц. Суд

України, Пост. коміс. з питань правн. термінології ; Ін-т укр. мови НАН України. Харків : Право, 2025. 352 с.

2. Демченко В. М., Лопушинський І. П. Особливості врегулювання конфліктів у мовній сфері. Конфлікти: теорія і практика системного вирішення в публічному управлінні : монографія / за наук. ред. Д. І. Дзвінчука, Ю. І. Когута, І. П. Лопушинського, В. П. Петренка. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2025. С. 233–262.

Hardt Letícia Peret Antunes and Hardt Carlos – PhD Faculty Researchers of the Graduate Program in Urban Management at the Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PPGTU-PUCPR), Brazil

THE ROLE OF LANDSCAPE LABORATORIES IN PUBLIC ADMINISTRATION AND TERRITORIAL PLANNING: EXPERIENCE FROM BRAZIL

Notwithstanding the numerous studies on the urban and regional landscape, there are still fragmented productions of scientific knowledge, public administration, and territorial planning [1]. This central issue motivated the official creation, in 2017, of the Landscape Laboratory (LabPais) at the Pontifical Catholic University of Paraná (PUCPR), Brazil, intended to integrate experiences developed since the establishment of the Graduate Program in Urban Management (PPGTU) in 2003, primarily, but not exclusively, those linked to funding from official agencies [2].

Within this framework, the objective of this work is to provide support for processes of public administration and territorial planning through the systematization of the retrospective analysis of thematic and procedural advances, as well as the integration of significant results emerging from that laboratory unit. Regarding methodological procedures, the very combination of selected keywords, underlined in this text, derives from these associative processes.

In short, **landscape** can be conceptualized as the visual expression of a given space [1], and within this work, their respective research are qualified according to management guidelines, aimed at achieving pre-established objectives for the public administration and territorial planning of cities. Many of these directives converge toward the humanization of urbanized areas. Therefore, the **Humanized Landscape** can be defined as one widely appropriated by people, with a sense of belonging, covering solutions for human well-being, articulated with sustainable urban development in physical-environmental, socioeconomic, techno-technological, and politico-institutional terms [2;3].

Summarily, it is one that promotes inclusion, thus constituting the main conceptual paradigm for combating the **Segregated Landscape**, associated with inclusive guidelines for governance [2], promoting insertion under different facets, directly related to diversity [4]. Therefore, the **Socialized Landscape** is defined by social heterogeneity in its multiple dimensions, encompassing alternatives for fragile territories and forgotten spaces seeking to recover populations under risks, with the ordering of urban and regional management principles [2].

Invariably, the recognition of the city is distorted, intentionally or not. Under these circumstances, the **Communicated Landscape** is described as one influenced by imagery resources, perception of icons and their respective urban contexts, tied to the formulation of public policies [2].

The natural and anthropic diversity of urban elements must, at times, be subjected to conservation actions. With this purpose, the **Protected Landscape** is interpreted as one that enables the defense of certain environments, subjected to principles for structuring of ecological reserves in urbanized areas, aiming at the systematization of foundations for the process of managing contemporary cities [2].

On the other hand, preservation is a set of measures aimed at safeguarding cultural and natural heritage, associated with the **Preserved Landscape**, directed toward the recognition of tangible and intangible historical dimensions in cities and regions, aiming at the generation of public policies for the protection of assets [2].

In a globalized world, competitiveness constitutes one of the main goals for the attractiveness and retention of people and capital in certain centers. Hence, the **Competitive Landscape** incorporates, from its own legacies, strategies for projecting cities and regions at national and international levels [2].

Essential for living in the city, perception reveals sensitive dimensions of its spaces. Through the **Solidary Landscape**, the aim is to evaluate theoretical-conceptual and methodological-procedural reference frameworks on urban and regional conditions, in addition to investigating relations between guidelines determined by public administration and population perception of urbanized settings, with the purpose of establishing subsidies for democratic participation [2].

Particularly, this late research is restricted to the evaluation of daytime scenes. In turn, those shaped by the night pertain to the **Illuminated Landscape**, which examines the disconnection between management processes and the appreciation of the population regarding nocturnal cityscapes, aimed at organizing foundations for urban development [2].

Perceptual approaches in cities establish strong connections with sensations of security, which are related to the control of violence and the absence of threats. Supported by various criminological theories, the **Safe Landscape** corresponds to one that conveys real and perceived sensations of non-exposure to risks, seeking the identification of pathways of violence in urban routes, including those of vulnerable social groups, striving to support the creation of secure territories [2].

Management is oriented towards the present, while planning is directed toward the future. The **Planned Landscape** resides in the establishment of guidelines for the development of cities, with evaluation of the effectiveness of actions in improving setting quality and their impacts in academic, technical, political, institutional, environmental, socioeconomic, and cultural fields, among others [2].

These processes traverse the classic concept of sustainability. Accordingly, the **Sustained Landscape** includes not only these principles in their various pillars, but also the very “sustenance” of urbanized environments and regional territory in any of its strands (environmental, social, and economic) [2].

Considering the analytical results of this succinct retrospective of approaches **from humanized spaces to sustained scenarios**, which respond to the guiding question about what the laboratory advances are in thematic and systematic terms, the investigative conclusion reached is the existence of relevant potential for theoretical-conceptual and methodological-procedural integration, aimed at defragmenting productions of scientific knowledge, public administration, and territorial planning.

References

1. Liu M. Teaching Landscape Architecture courses using hybrid teaching approaches. *Journal of Cases on Information Technology*. 2025. Vol. 27, no. 1. P. 1 – 17. DOI: <https://doi.org/10.4018/JCIT.368001>
2. LabPais. Laboratório de Paisagem. *Projetos e produções*. 2026. URL: <https://labpaisagempucpr.wixsite.com/home> (accessed 15 May 2026).
3. Hardt L. P. A. et al. (Post-)pandemic city: Rethinking urban landscapes through humanized management. *Global Journal of Human-Social Science – B*. 2025. Vol. 25, no. 1. P. 1–18. DOI: <https://doi.org/10.34257/GJHSSEVOL25IS3PG31>
4. Ta N. Toward multidimensional activity space-based segregation research. *Transactions in Planning and Urban Research*. 2023. Vol. 2, no. 2-3. P. 1 – 12. DOI: <https://doi.org/10.1177/27541223231164781>
5. Cuesta J. et al. Social exclusion: Concepts, measurement, and a global estimate. *PLoS ONE*, Vol. 19, no. 2(0298085). P. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0298085>
6. Cao Y. et al. A novel method of urban landscape perception based on biological vision process. *Landscape and Urban Planning*. 2025. Vol. 254(105246). P. 1–21. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.landurbplan.2024.105246>
7. IUCN. International Union for Conservation of Nature. *Effective protected areas*. 2026. URL: <https://iucn.org/our-work/topic/effective-protected-areas> (accessed 15 May 2026).
8. Astudillo-Cordero S. et al. The recommendation on Historic Urban Landscape for conserving Latin American and Caribbean cities: Scope,

comprehension and implementation. *Architecture*. 2026. Vol. 6. no. 5. P. 1–23. DOI: <https://doi.org/10.3390/architecture6010005>

9. Komasi H. et al. Urban competitiveness: Identification and analysis of sustainable key drivers (A case study in Iran). *Sustainability*. 2022. Vol. 14. no. 13(7844). P. 1–22. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14137844>

10. Zhu Y., Du R. Evaluating the impact of urban landscape elements on the sense of security and local belonging-case study: Tongdejie, China. *Frontiers in Environmental Science*. 2024. Vol. 12. no. 1340394. P. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1340394>

11. Marson A. Landscape in spatial planning: Some evidence on methodological issues and political challenges. *Land*. 2023. Vol. 12. no. 4(827), P. 1–16. DOI: <https://doi.org/10.3390/land12040827>

12. UN-DESA. United Nations Department of Economic and Social Affairs. *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. 2026. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (accessed 15 May 2026).

Jazar Manoela Massuchetto – PhD in Urban Management, Professor, Architect and Urban Planner, Graduate Program in Urban Management (PPGTU), Pontifical Catholic University of Paraná (PUCPR), Curitiba, Brazil

CULTURE AND TERRITORY: BRAZILIAN EXPERIENCES IN URBAN MANAGEMENT

The purpose of this reflection is to discuss the relationship between culture, territory and urban management from the perspective of Brazilian and Latin American urban studies. Rather than treating the city only as a physical, administrative or infrastructural object, the argument developed here understands urban space as a complex field of material arrangements, symbolic disputes, memories, narratives, everyday practices and political conflicts over visibility,

belonging and recognition. In this sense, the city may be approached as a field of situated experimentation, where social practices, planning instruments, cultural representations and territorial conflicts are continuously tested, negotiated and reconfigured.

This broader understanding is particularly relevant in Latin American contexts, where urbanization has historically been shaped by unequal modernization, spatial segregation, informality, socio-environmental vulnerabilities and intense cultural diversity. In such contexts, urban management cannot be reduced to the application of regulatory instruments or to the technical organization of infrastructure. It also requires the capacity to read how territories are inhabited, narrated, contested and symbolically produced. This experimental condition does not refer to controlled or institutionalized research settings, but to the city's own capacity to reveal how streets, neighborhoods, peripheral settlements, cultural centralities, public spaces, literary representations, visual records and everyday trajectories become sources of urban knowledge.

This perspective is also relevant to debates on public administration because it broadens the understanding of governance beyond legal and institutional design. Urban management involves not only formal structures (laws, plans, and infrastructure) but also the recognition of situated practices, collective memories, and territorial disputes. In contexts marked by institutional reform, decentralization, crisis or reconstruction, public management must be able to interpret not only the formal organization of territory, but also the ways in which societies inhabit, remember and reimagine urban space.

The theoretical basis of this approach is grounded in the understanding of space as a social production. Lefebvre (1991) argues that space cannot be separated from the relations, representations and practices that produce it, since conceived, perceived and lived spaces are constantly intertwined. This formulation is particularly useful for urban management because it reveals the limits of planning approaches that privilege only the conceived dimension of the city, that is, the city of plans, maps, regulations and institutional discourses. Although these dimensions

are indispensable to public administration, they do not exhaust urban reality. The city is also produced through ordinary appropriations, informal uses, symbolic attachments and tactical movements that frequently escape official frameworks. In this direction, Certeau (1984) contributes to the discussion by showing how everyday practices constitute subtle forms of spatial invention, through which inhabitants reinterpret urban order from within their own routines.

From this perspective, the metaphor of the city as a field of situated experimentation allows urban life to be understood as a dynamic process already in motion. Brazilian cities offer many examples of this condition. Public spaces temporarily transformed by cultural events, peripheral territories organized around collective practices, informal economies that reshape streets and centralities, and communities that create their own forms of spatial intelligence all reveal that the city is constantly being tested by its inhabitants. These processes do not necessarily appear as formal policies, yet they produce effects on mobility, sociability, territorial identity and public presence. They also challenge urban management to recognize forms of knowledge that emerge outside strictly institutional arenas.

This interpretation is connected to a wider debate on cultural policies in Latin America. Rocha (2016) identifies two major approaches in the conceptual field of cultural policies: a formalist perspective, associated with institutions, programs, public instruments and administrative arrangements; and a critical perspective, concerned with power relations, inequality, symbolic disputes and the unequal distribution of cultural resources. For urban management, the dialogue between these two perspectives is especially productive. On the one hand, cultural policy depends on institutions, budgets, facilities, regulations and public programs. On the other hand, culture cannot be understood only through official equipment, events or creative economy strategies. It is also expressed in everyday practices, territorial memories, forms of resistance, informal networks and modes of appropriation that give meaning to urban space.

The Brazilian experience demonstrates that culture is a structuring dimension of the city. Cultural practices participate in the formation of centralities,

in the activation of public spaces, in the production of collective identities and in the dispute over urban narratives. In this sense, culture should not be treated as an accessory field of public policy, but as one of the ways through which the city becomes legible. This argument is also supported by debates on the cultural economy of cities. Scott (1997) shows that contemporary urbanization has been increasingly marked by the articulation between symbolic production, economic dynamics and urban development. However, in Latin American contexts, this relation must be approached critically, since the cultural economy may generate visibility and innovation while also reinforcing inequalities, selective investments and processes of symbolic commodification.

A cultural approach to urban management must therefore distinguish between the city as a product to be consumed and the city as a collective work. This distinction echoes Lefebvre's (1991) reflection on the right to the city and on the tension between the city as an object of exchange and the city as a field of use, experience and social creation. In Brazil, this tension is visible in tourism-oriented historic centers, branded cultural districts, large urban events and redevelopment projects that often produce new forms of visibility while displacing or silencing previous territorial practices. At the same time, it is also visible in cultural occupations, literary movements, community festivals, street art, popular markets and peripheral cultural networks that challenge dominant representations of the city and create alternative forms of urban presence.

Literary, visual and everyday narratives are particularly relevant to this discussion because they reveal dimensions of urban life that are frequently absent from technical planning documents. Pesavento (2002) argues that literature can be understood as a privileged path to access urban imaginaries, since literary representations do not merely describe the city, but participate in the construction of meanings through which urban modernity, memory and social experience become intelligible. In this sense, literature can operate as a critical archive of urban life, registering fears, desires, exclusions, temporalities and symbolic conflicts that often remain invisible in official descriptions of urban development.

This perspective is important for Brazilian urban studies because many cities have been historically narrated through selective images of progress, order, modernization and planning efficiency, while other experiences have been marginalized or transformed into signs of absence, delay or disorder. Literary and cultural narratives allow the researcher to question these hierarchies. They make it possible to ask who has the authority to narrate the city, which territories are represented as valuable, which populations are rendered invisible and which forms of memory are incorporated into public discourse. In Latin America, this question is particularly relevant because modernization has often been accompanied by violence, erasure and symbolic simplification. Vieira (2010), for example, discusses how literary cities in Latin American fiction can reveal the traumatic dimensions of modernization, showing that literature preserves traces of historical experience that may be suppressed by hegemonic narratives of development.

Visual narratives also contribute to the understanding of the city as a field of meanings in constant production. For example, Pellanda, Pires, and Santos (2016), in their study on images of Praça da Alfândega in Porto Alegre shared on Instagram, show how digital visual records participate in the production of urban narratives, especially when public spaces are activated by cultural events. Their analysis suggests that images are rather representations of space than practices through which belonging, sociability and collective experience are expressed. This is relevant for urban management because contemporary public spaces are increasingly mediated by visual circulation, digital platforms and performative forms of presence. The city is not only planned and occupied; it is also photographed, shared, interpreted and reinserted into symbolic circuits.

Synthesizing these varied expressions, from institutional policies to digital visual records, this interpretative approach allows the articulation of three analytical dimensions. The first is the institutional dimension, related to urban policies, cultural policies, planning instruments, governance arrangements and public programs. The second is the territorial dimension, associated with neighborhoods, public spaces, cultural centralities, informal practices, socio-environmental

vulnerabilities and spatial inequalities. The third is the narrative dimension, composed of memories, literary images, visual representations, media discourses and everyday stories through which inhabitants make sense of urban experience. When these dimensions are analyzed together, culture becomes both an object of policy and a method for interpreting the city.

This approach also dialogues with research on reading, memory and urban experience. Fernandes (2012), in his study on readers with low exposure to formal schooling in Curitiba and its metropolitan region, shows that reading practices are related to trajectories, territories and memories, suggesting that cultural practices may contribute to the resignification of urban space as place. Such research reinforces the idea that culture operates through situated experiences and that urban management should be attentive to forms of participation and meaning that do not always appear in conventional indicators. Similarly, studies on the relationship between teaching, memory and readings of the city emphasize that communities can be interpreted as producers of historical knowledge, since urban narratives emerge from local experience, oral memory and everyday contact with territory (Machado et al., 2013).

In the Brazilian case, this expanded interpretation is especially relevant because the country combines a sophisticated normative tradition in urban policy with persistent gaps between legal frameworks and lived realities. The City Statute (Federal Law No. 10,257/2001, which establishes national guidelines for urban policy and enforces the social function of urban property), master plans, zoning laws, participatory instruments and metropolitan planning mechanisms have created an advanced vocabulary for urban regulation and democratic management. Despite these advancements, peripheral territories, informal settlements, socio-environmental risks and unequal access to urban infrastructure continue to expose the distance between institutional design and everyday experience. In this context, the metaphor of situated experimentation helps to recognize that urban management must learn from the frictions between norm and practice, between plan and appropriation, between infrastructure and meaning.

The contribution of Brazilian urban studies to international debates on public administration and territorial reconstruction lies precisely in this capacity to read complexity without separating material conditions from symbolic life. Processes of modernization, reconstruction or regional development cannot be understood only through administrative reform, infrastructure investment or legal modernization. They also involve the reconstruction of trust, memory, public presence and collective meaning. For this reason, culture becomes a relevant dimension for public management, especially in contexts marked by crisis, displacement, territorial fragmentation or post-conflict transformation. The rebuilding of territories requires not only physical structures, but also the recognition of the narratives and practices through which societies inhabit, remember and reimagine space.

The reflection proposed here argues that culture and territory form a productive framework for contemporary urban management when the city is understood as a field of situated experimentation. Culture offers a way to interpret identities, conflicts, appropriations and symbolic disputes. Territory anchors these processes in concrete social, spatial and environmental conditions. The laboratory, understood as an abstract and methodological metaphor, refers to the city's capacity to reveal, test and transform forms of collective life. From the Brazilian experience, this perspective suggests that cities should be governed not only through regulation and infrastructure, but also through the recognition of lived practices, cultural narratives and the multiple ways in which urban space becomes meaningful to those who inhabit it.

References

1. Brazil. (2001). Lei nº 10.257, de 10 de julho de 2001 [Law No. 10,257, of July 10, 2001]. Regulamenta os arts. 182 e 183 da Constituição Federal, estabelece diretrizes gerais da política urbana e dá outras providências [Regulates Articles 182 and 183 of the Federal Constitution, establishes general guidelines for urban policy, and provides other measures]. Diário Oficial da União.
2. Certeau, M. de. (1984). The practice of everyday life. University of

California Press.

3. Fernandes, J. C. (2012). O leitor e a cidade: Caminhos e descaminhos da leitura e da literatura entre pessoas com baixa exposição à escola [Doctoral dissertation, Universidade Federal do Paraná].

4. Lefebvre, H. (1991). The production of space. Blackwell.

5. Machado, C. R. S., Chaigar, V., Aguirre, K., & Rodrigues, E. da S. (2013). Ensino de história, leituras da cidade e memória: Narrativas que revelam a comunidade. *Revista Latino-Americana de História*, 2(6), 953–964.

6. Pellanda, E. C., Pires, G. T. S., & Santos, L. C. dos. (2016). Narrativas visuais urbanas: Uma análise das representações da Praça da Alfândega no Instagram. *Comunicação & Inovação*, 17(34), 40–58.

7. Pesavento, S. J. (2002). O imaginário da cidade: Visões literárias do urbano (2nd ed.). Editora da UFRGS.

8. Rocha, R. (2016). Políticas culturais na América Latina: Uma abordagem teórico-conceitual. *Políticas Culturais em Revista*, 9(2), 674–703.

9. Scott, A. J. (1997). The cultural economy of cities. *International Journal of Urban and Regional Research*, 21(2), 323–339. <https://doi.org/10.1111/1468-2427.00075>

10. Vieira, B. de M. (2010). Cidades literárias, realidades traumáticas. *Revista O Olho da História*, 14, 1–10.

Олійник Олександр Миколайович – кандидат філософських наук, доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, Запорізький національний університет

ЕЛЕКТРОННА ТА ШВИДКА КОМЕРЦІЯ ЯК ДРАЙВЕРИ ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

Динамічний розвиток інформаційних технологій та глобальне поширення мережі Інтернет докорінно змінили архітектуру міжнародної торгівлі та структуру світових товарних ринків. Електронна комерція (e-commerce) еволюціонувала з допоміжного інструменту збуту в базовий структурний компонент глобальної торгівлі, який безпосередньо формує ланцюги створення доданої вартості, визначає характер конкурентної боротьби та оптимізує трансакційні витрати суб'єктів господарювання. Паралельно з розвитком класичних інтернет-магазинів на ринку виник новий еволюційний формат торговельних відносин – швидка комерція (q-commerce), яка базується на концепції ультрашвидкої доставки обмеженого асортименту товарів повсякденного вжитку безпосередньо до споживача протягом лічених хвилин.

Питання розвитку цифрових форм торгівлі та механізмів їхнього державного регулювання перебувають у фокусі уваги сучасної наукової спільноти. Теоретико-методологічну базу цього дослідження формують праці провідних закордонних та вітчизняних авторів.

Аналіз поточних тенденцій та інституційних викликів українського сегмента електронної торгівлі здійснено у працях Т. Гринько та В. Патлахи [1]. Дослідники детально аналізують зміну поведінкових патернів вітчизняних споживачів під впливом воєнного стану, оцінюють ефективність технологій персоналізації на основі штучного інтелекту, а також порівнюють масштаби українського ринку з показниками країн Східної Європи, зокрема Польщі, обґрунтовуючи колосальний потенціал подальшого масштабування та

диверсифікації національного ринку праці. Особливості бізнес-моделі швидкої комерції та її руйнівний вплив на традиційну роздрібну торгівлю досліджено Б. Лодерхозе [2]. Вчений застосовує аналітичний інструментарій для оцінки інфраструктури швидкої доставки та критично переосмислює класичні економічні концепції, зокрема теорію «колеса ритейлу» Макнейра. Глобальні стратегії розвитку та системні загрози функціонуванню e-commerce висвітлено у працях Н. Шведа та О. Краузе О. [3] Теоретичне осмислення взаємозв'язку між швидкою комерцією та загальною траєкторією розвитку цифрової економіки представлене у дослідженнях С.Б. Слімана та Р. Ромдхан [4]. Науковці фокусують увагу на інтеграції технологій глибокого навчання у процеси управління логістичними ланцюгами та роботі так званих «темних кухонь» (dark kitchens).

Електронна комерція виступає найважливішим драйвером модернізації національного та міжнародного бізнес-середовища. Вона дозволяє суттєво розширити ринки збуту для вітчизняних підприємств, стимулює зростання обсягів експорту та забезпечує безперервну модернізацію національного ринку праці через створення робочих місць в ІТ-галузі та суміжних логістичних сегментах.

Ключовим фактором комерційного успіху в сучасних умовах є інтеграція передових технологічних інструментів. Використання рекомендаційних систем та чат-ботів на основі штучного інтелекту дозволило збільшити конверсію покупок до порівняно з у сесіях без використання ШІ-інструментів. Покупці, які залучають ШІ-помічників, витрачають у середньому на більше. Крім того, персоналізовані товарні рекомендації генерують до доходу електронних торгових майданчиків. Великого значення набуває мобільний підхід та соціальна комерція.

Швидка комерція (q-commerce) представляє нову технологічну парадигму, де швидкість та доступність замінюють традиційні цінові переваги.

Розвиток електронного бізнесу та систем швидкої доставки не може відбуватися безконтрольно, оскільки це створює суттєві загрози для

економічної безпеки держави, прав споживачів та стабільності фінансової системи. Відтак, органи публічної влади мають застосовувати дієві інструменти адміністрування та правового регулювання для інтеграції інновацій у загальнодержавне правове поле. Першочерговим завданням державного управління є вдосконалення правових засад функціонування ринку. В Україні базовим нормативним документом є Закон «Про електронну комерцію», ухвалений Верховною Радою у 2015 році, який заклав основи для ідентифікації суб'єктів цифрових правочинів та захисту прав покупців. У сучасному контексті ключовою метою Національної програми інформатизації є адаптація національних систем до вимог Європейського Союзу, забезпечення технологічної незалежності держави та створення можливостей для масштабування вітчизняних розробок на світовому ринку.

Держава також повинна виступати гарантом безпеки цифрового простору. Оскільки системи e-commerce постійно зазнають кібератак (DDoS-атаки, SQL-ін'єкції, Bad Bots, шахрайство з кредитними картками), органи публічної влади на законодавчому рівні мають зобов'язати бізнес впроваджувати уніфіковані стандарти захисту інформації (UTM-рішення, VPN-сервіси, багаторівневу автентифікацію). Невіддільною частиною цього є державний нагляд за дотриманням правил обробки персональних даних споживачів для недопущення їхнього несанкціонованого витоку або незаконного використання третіми особами.

Особливе місце у публічному регулюванні посідає адміністрування систем управління цифровими правами (DRM). DRM виступає критично важливим інструментом для захисту інтелектуальної власності в інтернеті, що особливо актуально для видавничої справи, електронної дистрибуції, EdTech платформ та медіаринку. Державні органи розробляють нормативно-правові санкції за обхід технічних засобів захисту.

Електронна та швидка комерція представляють собою не просто інструменти продажу товарів у мережі Інтернет, а системну інфраструктурну основу для трансформації та зростання галузей глобальної та національної

економік. Водночас стрімка цифровізація торгівлі супроводжується появою нових викликів, які вимагають системного втручання з боку органів публічного управління та адміністрування. Державне регулювання у цій сфері має змістити фокус із пасивного спостереження на активне сприяння та створення безпечного середовища.

Використана література

1. Grynko T., Patlakha V. E-COMMERCE IN UKRAINE: CURRENT TRENDS IN RETAIL. *Actual Problems of Economics*. 2024. Vol. 1, no. 281. P. 6–13. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2024-1-281-6-13> (date of access: 21.05.2026).
2. Loderhose B. Wirbel im Quick Commerce. *Lebensmittel Zeitung*. 2022. Vol. 74, no. 2. P. 28–29. URL: <https://doi.org/10.51202/0947-7527-2022-2-028> (date of access: 21.05.2026).
3. Shveda N., Krause O. E-COMMERCE: CURRENT STATE AND DEVELOPMENT STRATEGIES. *International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences"*. 2024. No. 2(82). URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-2-9639> (date of access: 21.05.2026).
4. Slimane S. B., Romdhane R. Quick Commerce. *Advances in Computational Intelligence and Robotics*. 2025. P. 81–102. URL: <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-3486-8.ch004> (date of access: 21.05.2026).

Козакова Лідія Олександрівна – кандидатка філологічних наук, доцентка кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет

Момоток Олена Миколаївна – викладачка кафедри економіки, підприємництва та економічної безпеки, Херсонський національний технічний університет

СЛОВО ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЛАДИ: РОЛЬ ПУБЛІЧНОГО МОВЛЕННЯ В РОБОТІ СЛУЖБОВЦЯ

Культура спілкування виступає одним із ключових критеріїв, за якими оцінюють розвиток і вихованість сучасного соціуму. Процес вивчення мовних норм передбачає формування вмінь безпомилково писати та висловлювати думки. Людина вчиться чітко формулювати власні міркування, а також активно й доречно користуватися набутими знаннями під час щоденних розмов. Для майбутніх керівників у державних структурах високий рівень володіння словом є обов'язковим елементом навчання. Саме вміле та нестандартне використання мовного багатства дозволяє публічному службовцю продемонструвати свій професіоналізм, таланти, а також допомагає творчому розвитку та самовираженню на посаді. Уміння грамотно говорити вважають основою культурної грамотності кожного державного діяча. Це логічно, адже вільне володіння офіційною мовою є базовою вимогою для працевлаштування в органи влади. Відома дослідниця Л. Масенко стверджує, що відновлення рідного слова та національних традицій після тривалого гноблення можливе лише за двох умов. Це спільне бажання народу бути вільним та активні дії еліти країни, яка впроваджує закони для захисту власної культури [1, с. 95].

Варто додати, що мова є головним інструментом для здобуття професійних навичок і досягнення вершин у кар'єрі. Ще видатний мислитель В. фон Гумбольдт наголошував на тому, що не громадяни керують мовою, а сама мова підпорядковує собі людей. Вивчення всього стилістичного різноманіття

української мови є першочерговим завданням для державних службовців. Для таких фахівців текст і живе мовлення стають головним робочим інструментом, способом передачі важливих даних, професійною зброєю та методом виховання суспільних цінностей [2, с. 10]. Саме тому їхня грамотність безпосередньо впливає на розвиток культури та духовного рівня всього народу.

Не втрачає своєї актуальності й відомий вислів античного мислителя Сократа: «заговори, щоб я тебе побачив». Ці слова через багато століть чітко описують реальність. Людина може ретельно обирати одяг та створювати ідеальний зовнішній образ для оточуючих, проте саме манера говорити розкриває її справжню суть. Те, як лідер тримається перед публікою та як використовує слова, демонструє реальний рівень його освіченості, фахової майстерності та життєвого досвіду.

У своїй щоденній роботі державний керівник повинен суворо дотримуватися ключових мовних правил. Його виступи мають бути глибокими за змістом, що свідчить про повне розуміння спікером обраної теми. Також мовлення має відрізнятися точністю, виразністю та доречністю. Важливо збагачувати висловлювання різноманітними художніми й лексичними засобами. При цьому варто уникати повторів однакових слів чи фразеологізмів. Чіткість формулювань є обов'язковою умовою для правильного та швидкого сприйняття інформації слухачами. Зразкова мовна культура представників влади виступає потужним двигуном для прогресу всього суспільства. Саме ці люди відповідають за впровадження та активне використання української мови в офіційному документообігу та управлінській діяльності. Тому від кожного чиновника вимагають ідеального знання правил сучасної літературної мови. Він повинен уміти гнучко підбирати потрібні слова залежно від ситуації та мети спілкування.

У сучасній управлінській практиці професійна комунікація виступає базовим елементом загальної організаційної культури. Вона дає змогу керівникам результативно здійснювати координацію роботи всього колективу. Такий стан речей пояснюється тим, що продуктивність праці будь-якої команди

та авторитет її лідера безпосередньо залежать від побудови якісної системи внутрішньої взаємодії. Навіть найвищий рівень теоретичних знань у галузі державної служби не гарантує успіху, якщо лідер не володіє майстерністю публічного виступу, не вміє вести діалог, знаходити спільну мову та переконувати своїх слухачів. Здатність налагоджувати міцний мовленнєвий та інформаційний контакт із підлеглими є фундаментом для ефективного управління, адже будь-який обмін даними між людьми відбувається саме під час спілкування.

Головна мета розвитку ораторських здібностей у керівного складу полягає у формуванні стійких комунікативних навичок. Зокрема, йдеться про опанування мистецтва красномовства та вміння утримувати увагу аудиторії. Для успішної реалізації стратегічних планів, розв'язання складних завдань і побудови надійних ділових зв'язків рівень комунікативної грамотності лідера набуває вирішального значення.

Досліджуючи роль ораторської майстерності в роботі службовця, слід підкреслити, що попри всі труднощі її вивчення, вона суттєво спрощує виконання щоденних обов'язків. Влучне слово допомагає швидко знаходити підхід до різних співробітників, враховуючи особливості їхнього характеру, темпераменту та професійного досвіду. Опанування високої культури виступів у сучасному суспільстві має стати обов'язковим елементом підготовки керівних кадрів. Сьогоднішні реалії вимагають від лідерів не лише глибоких професійних знань, а й прогресивного мислення та використання інноваційних методів вербальної взаємодії [3, с. 7–8].

Обираючи правильну тактику ведення розмови з працівниками, очільник забезпечує максимальну віддачу від їхньої праці, що гарантує успіх усьому підприємству чи установі. Публічні виступи займають центральне місце в житті кожного керівника, який прагне організувати робочі процеси на професійному рівні. Оскільки вся управлінська діяльність розгортається виключно в комунікативному просторі, володіння словом є обов'язковим для кожного

лідера. Іншими словами, удосконалюючи власну культуру мовлення, керівник автоматично підвищує ефективність і якість роботи всієї організації.

Сфера прикладання зусиль керівника не змінює того факту, що його ключовим інструментом праці залишається вербальна взаємодія. Рівень лінгвістичного розвитку індивіда безпосередньо відображає його загальну ерудицію та світогляд. У контексті державної служби це набуває особливої ваги, оскільки саме через слово управлінець впливає на оточення, мотивує підлеглих та координує робочі процеси. Під час офіційних переговорів лідер повинен оперувати широким спектром комунікативних засобів, мати багатий лексичний запас та відмінну пам'ять. Окрім цього, критично важливо вміти вчасно тримати паузу та володіти мистецтвом активного слухання. Грамотне вербальне структурування думок вирішує подвійне завдання: спочатку привертає увагу колег, а згодом – спонукає їх до виконання поставлених цілей.

Поняття мовленнєвої культури охоплює чітке дотримання загальноприйнятих правил усного та писемного висловлювання, а також усвідомлений вибір мовних одиниць відповідно до завдань і умов комунікації. При цьому необхідно чітко розділяти культуру мовлення та культуру спілкування. Перший термін обмежується дотриманням нормативності мови, тоді як другий є значно ширшим за змістом. Культура спілкування, окрім правильного підбору слів, інтегрує в собі норми етикету, правила ведення дискусії та психологічні аспекти взаємодії з людьми. Для керівної ланки призначення такої культури визначається її практичними цілями. Удосконалюючи цей аспект, управлінець здобуває здатність гнучко будувати діалог, ефективно виступати перед різними аудиторіями та переконувати опонентів, що водночас відкриває нові можливості для його особистісного зростання.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що досконалі навички публічних виступів керівника є одним із базових елементів ефективного управління організацією. Уміння триматися в суспільстві, результативно проводити збори та ділові перемовини суттєво зміцнює повагу та авторитет лідера серед

співробітників. Опанувавши сучасні комунікаційні технології, службовець отримує змогу професійно координувати роботу персоналу та підвищувати загальні показники діяльності. Культура висловлювання та культура взаємодії складають основу лінгвістичної грамотності лідера. Майстерне володіння словом, знання етичних стандартів бізнесу та здатність зчитувати невербальні прояви в поведінці колег значно збагачують професійний потенціал керівника. Це дозволяє йому легко знаходити спільну мову з командою та стимулювати зростання продуктивності праці підлеглих.

Використана література

1. Масенко Л. Мова і політика. К., 1999. 100 с.
2. Онуфрієнко Г. С. Науковий стиль української мови: навч. посіб. К. : Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
3. Розвиток комунікативних здібностей державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування : наук.-метод. посіб. / за ред. І. М. Плотницької. Київ : НАДУ, 2010. 44 с.
4. Фролова Т. Мовні засоби конструювання іміджу державного службовця. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. Вип. 2/2007 / за заг. ред. О. Ю. Оболенського, 91 С.В. Сьоміна; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. К. : НАДУ, 2007. С. 151–156.

Манукян Володимир Анатолійович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, спеціальність 051 Економіка, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ФОРМУВАННЯ НАУКОВИХ ЗАСАД КООПЕТИЙНОЇ МОДЕЛІ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Коопетиція є найгнучкішою й перспективною моделлю для аграрного сектору, адже дозволяє поєднати індивідуальні переваги підприємств із можливостями стратегічної взаємодії, знижуючи ризики та підвищуючи стійкість у складних економічних умовах. Коопетиція, що поєднує елементи конкуренції та співробітництва між суб'єктами господарювання, виступає дієвим інструментом забезпечення стійкого розвитку аграрних підприємств. Така модель сприяє об'єднанню ресурсів, знань, інноваційного потенціалу та інфраструктурних можливостей учасників ринку, водночас зберігаючи конкурентні стимули до підвищення продуктивності та якості виробництва.

Формування наукових засад коопетиційної моделі конкурентного розвитку аграрних підприємств є актуальним напрямом сучасних економічних досліджень в умовах посилення глобалізаційних процесів, нестабільності ринкового середовища та необхідності підвищення ефективності аграрного виробництва. Наукове обґрунтування коопетиційної моделі конкурентного розвитку аграрних підприємств передбачає визначення принципів, механізмів та інструментів взаємодії між суб'єктами аграрного сектору. Особливого значення набуває розроблення теоретико-методологічних підходів до оцінювання ефективності коопетиційних зв'язків, їхнього впливу на конкурентоспроможність підприємств та розвиток сільських територій. У цьому контексті коопетиція розглядається не лише як форма економічної взаємодії, а й як стратегічна концепція управління, спрямована на досягнення синергетичного ефекту, зміцнення ринкових позицій аграрних підприємств та забезпечення їхньої довгострокової конкурентоспроможності.

Для аграрного сектору така модель особливо релевантна з огляду на його високу залежність від сезонних, кліматичних та ресурсних факторів. У межах коопетиції підприємства можуть об'єднувати зусилля у таких напрямках, як спільне використання техніки, реалізація інновацій, розвиток логістичної інфраструктури, маркетингові кампанії тощо. При цьому зберігається конкуренція за споживача, якість продукції або ринкову нішу, що стимулює розвиток.

Таким чином, коопетиційна модель виступає гнучким інструментом, що дозволяє аграрним підприємствам підвищувати ефективність діяльності, розширювати ринки збуту й знижувати витрати, не втрачаючи при цьому стратегічної автономії.

Питання застосування коопетиційного підходу в аграрному секторі знайшли відображення у працях зарубіжних та вітчизняних учених, які вивчали проблеми конкурентоспроможності, кооперації та інтеграції аграрних підприємств. Серед українських дослідників вагомий внесок у розвиток теоретичних і прикладних аспектів конкурентного розвитку аграрних підприємств зробили Петро Саблук, Микола Малік, Юрій Лупенко та інші науковці, чийі дослідження створили підґрунтя для адаптації коопетиційних моделей до умов функціонування сучасного аграрного бізнесу.

На сьогодні від організацій вимагається чітке усвідомлення життєздатності розвитку та продумана програма змін у відповідь на виклики динамічного середовища. Дослідження Маршала Ігана [1] надало багато матеріалу для аналізу, адже вчений подав 27 різних визначень організаційного розвитку, які з'явилися у період з 1969 по 1999 рр., на деяких з яких ми зупинимось у нашому дослідженні. Згадана публікація породила дискусію між М. Іганом та Г. МакЛіном [2], при чому останній вважає, що визначення необхідно 37 подавати у протиставленні один одному та висвітлюючи певні аспекти відповідно до мети дослідження. Беручи до уваги критику Г. МакЛіна, ми виокремили найбільш сутнісні визначення вчених серед запропонованих 27-ми [1].

Організаційний розвиток передбачає заплановані інтервенції та покращення в організаційних процесах та структурах та вимагає певних навичок праці із індивідуумами, групами та цілими організаціями, що є можливим у межах моделі «дослідження-дії» [2].

Якщо взяти до уваги визначення організаційних змін У. Барнетта та Г. Керола, які вважали, що це «трансформація організації між двома моментами часу» [3], то треба акцентувати, що трансформація організації неможлива без трансформаційних лідерів.

Коопетиційна модель конкурентного розвитку передбачає інтеграцію співпраці та конкуренції як взаємодоповнюючих стратегій, що дозволяють підприємствам підвищувати ефективність та інноваційність у межах конкурентного середовища. У цій моделі підприємства можуть об'єднувати ресурси та зусилля у спільних ініціативах, водночас зберігаючи змагальність у ключових аспектах діяльності, як-от якість продукції, маркетинг чи брендинг.

Такий підхід сприяє створенню синергетичного ефекту, що дозволяє підприємствам не лише знижувати витрати, а й адаптуватися до викликів глобального ринку. У сільськогосподарському виробництві коопетиція особливо цінна, оскільки забезпечує гнучкість, стійкість і конкурентоспроможність навіть для малих і середніх господарств.

Тепер трохи проаналізуємо поняття кооперації, адже без нього важко досконало зрозуміти що таке коопетиція.

Кооперація із конкурентами викликає цікавість у суспільства та суспільних інститутів у зв'язку із можливою змовою, які можуть виникнути внаслідок колаборації, так, навпаки деякі експерти вважають коопетицію спробою монополізувати ринок та пригальмувати інновації, погіршуючи тим самим якість життя споживача. Змову ми вважаємо опортуністичною поведінкою та протилежністю коопетиції, оскільки вона передбачає нерівність позицій виробник – споживач, конкурент – конкурент і так далі. Вважаємо за доцільне дотримуватися поглядів Д. Тіса [4], який зауважив, що кооперація між конкурентами створена задля технологічної інновації не обов'язково зменшує

конкурентність в галузі, через потенціал привнести на ринок унікальний продукт, або створити новий ринок чи розвинути технології, які наприкінці винагороджують саме споживачів.

Крім того, кооперація між конкурентами не має розглядатися, як порушення антимонопольного законодавства, а скоріше як акселератор розвитку галузі легітимного характеру, який відтворює мету створення антимонопольного законодавства (добросесна та творча конкуренція).

Що стосується драйверів коопетиційної взаємодії, то високотехнологічні галузі стикаються із потребою скорочувати життєвий цикл продукції, сполучати не сполучні технології, прискорювати темпи науково-дослідницьких робіт. Життєвий цикл, наприклад, може скоротитися несподівано для виробника через зміну преференцій споживача, зміну та швидкість ринкових змін, непередбачувані зміни технологій («стратегічні вікна» Д. Абеля [5]), і в таким умовах підприємство вимушено шукати нових способів організації технологічних процесів, реконфігурації організаційних компонент, нових підходів до навчання та тренувань, розробляти нові концепції управління та пришвидшувати інноваційний процес.

Деві Гнявалі та Раян у своїх творах слушно зазначають, що коопетиція означає одночасну конкуренцію та співпрацю між фірмами, спрямовану на створення взаємної вартості. Конкуренція та співпраця реально відбуваються одночасно, при цьому мета полягає у генерації додаткових вигод для всіх учасників».

У фундаментальній роботі з теорії ігор автори Бренденбургер і Налебафф визначають коопетицію як підхід, що об'єднує конкуренцію й співпрацю, закладаючи новий стратегічний підхід, коли фірми можуть разом розширювати ринок і водночас суперничати за його частку.

Зазначимо, ще одне визначення саме цієї наукової дефініції, коопетиція – це парадоксальна модель, у якій два або більше організації водночас конкурують і координуються, незалежно від того, на одному чи різних рівнях ланцюга створення вартості.

Таким чином, ми можемо зробити невеличкий висновок щодо загальні ключові характеристики коопетиції:

- **симультанність** – одночасне співіснування конкуренції й співпраці;
- **орієнтація на створення вартості** – прагнення не лише виживати, а розвиватися завдяки синергетичному ефекту;
- **парадоксальність** – поєднання взаємозаперечних стратегій для досягнення спільної й індивідуальної вигоди.

А зараз здійснимо розширене порівняння коопетиційної моделі з традиційною конкуренцією та кооперацією, що також доречно в контексті нашого дослідження науково-теоретичних понять та сутності коопетиційної моделі конкурентного розвитку аграрних підприємств.

Однак кооперація не завжди стимулює підприємства до індивідуального вдосконалення, а відсутність елементу змагання може знижувати мотивацію до інновацій.

Коопетиційна модель поєднує сильні сторони обох підходів. У межах цієї моделі підприємства конкурують у межах певних напрямів (наприклад, якості продукції, брендування), але водночас співпрацюють у питаннях, де об'єднання ресурсів вигідне для всіх (наприклад, спільний збут, закупівля добрив, логістика). Такий підхід дозволяє підвищити гнучкість, зменшити витрати, адаптуватися до зовнішніх викликів, не втрачаючи при цьому індивідуальності та стратегічної переваги.

Отже, коопетиція є сучасною управлінською концепцією, що дозволяє підприємствам поєднувати переваги конкуренції та співпраці для досягнення стійкого розвитку. Її застосування у конкурентному середовищі сприяє оптимізації ресурсів, активізації інноваційної діяльності та зміцненню ринкових позицій. Особливо перспективною ця модель є в аграрному секторі, де взаємозалежність виробників потребує нових форм взаємодії. Коопетиція, як стратегічний підхід, дозволяє формувати гнучкі й адаптивні механізми розвитку, що відповідають сучасним викликам глобального ринку.

Використана література

1. Egan T. M. (2001). Organization development: An examination of definitions and dependent variables. *Organization Development Journal*. 2001. № 20. P. 16.
2. McLean G. Organization Development: Principles, Processes, Performance : Berrett-Koehler Publishers, 2005. 466 p.
3. Barnett W. P., Carroll G. R. (1995). Modeling internal organizational change. *Annual review of sociology*. 1995. № 21(1). P. 217–236.
4. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*. 1997. № 18(7). P. 509– 533.
5. Abell D. F. Strategic Windows: The time to invest in a product or market is when a ‘strategic window’ is open. *Journal of marketing*. 1978. № 42(3). P. 21–26.

Стаднійчук Роман Васильович – доктор філософії в галузі економіки, докторант ЗВО «Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая»

ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ ЦИФРОВОЇ МЕДІАЦІЇ НА ЯКІСТЬ ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

У добу цифрової трансформації публічного управління постає необхідність якісного переосмислення інструментів взаємодії між владою та громадянами, особливо в контексті врегулювання соціальних конфліктів. Цифрові технології не лише розширюють комунікативні можливості, але й змінюють характер медіаційних процедур, надаючи їм нових ознак відкритості, інклюзивності та оперативності. У зв'язку з цим актуальним є питання науково обґрунтованого оцінювання ефективності цифрових медіаційних інструментів,

що дозволить органам влади приймати зважені управлінські рішення на основі верифікованих показників результативності.

Для формалізованого оцінювання цифрових інструментів медіації у публічному управлінні використано індексний підхід, який ґрунтується на системі стандартизованих показників. Основні індикатори включають:

1. Індекс цифрової доступності (IDM): характеризує ступінь залучення учасників до медіаційних процедур за допомогою цифрових каналів.

2. Індекс ефективності цифрової медіації (IEM): відображає питому вагу врегульованих конфліктів серед тих, де застосовувалися цифрові інструменти.

3. Індекс задоволеності учасників (ISM): визначається на основі середнього значення оцінок за шкалою Лікерта щодо зручності, прозорості та ефективності процесу.

4. Комплексний індекс цифрової медіації (CEM): виступає інтегральним показником функціональної ефективності цифрових медіаційних інструментів.

У межах дослідження було опитано 200 респондентів, серед яких – посадові особи, представники громадськості та практикуючі медіатори з Херсонської та Кіровоградської областей України. Отримані емпіричні дані наведено у таблиці 1.

Таблиця 1

Значення індексів цифрової медіації

Показник	Значення (%)
IDM	78
IEM	65
ISM	83
CEM	75,3

Аналіз показує, що цифрові платформи широко використовуються в медіаційних процедурах, демонструючи високий рівень задоволеності користувачів та значну частку врегульованих конфліктів. Водночас, спостерігається простір для удосконалення організаційно-технологічних механізмів забезпечення результативності.

Результати підтверджують ефективність цифрових інструментів медіації за умов належної цифрової грамотності учасників, довіри до онлайн-сервісів, а також гарантування інформаційної безпеки. Ідентифіковано проблему цифрової нерівності, яка стримує повноцінну участь певних категорій населення у процесах врегулювання конфліктів. Потребують актуалізації інституційні спроможності органів публічного управління у сфері стандартів цифрової медіації, навчання персоналу та розвитку інтегрованих платформ.

Індексна модель, представлена в статті, є інструментом об'єктивного вимірювання ефективності цифрових механізмів вирішення соціальних конфліктів. Запропонований підхід дозволяє моніторити зміни ефективності медіаційних платформ у часі, виявляти системні дисфункції та формувати політику вдосконалення інструментів цифрової взаємодії між державою та громадянами.

Перспективи подальших досліджень охоплюють побудову динамічної моделі СЕМ з урахуванням часових трендів, регіональних відмінностей і технологічних інновацій.

Використана література

1. Mergel I., Edelmann N., Haug N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*. 2019. № 36(4). P. 101385. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
2. Criado J. I., Villodre J. Delivering public services through social media in European local governments. *Public Administration Review*. 2020. № 80(3). P. 482–493. DOI: <https://doi.org/10.1111/puar.13167>
3. Meijer A. J. Public value management and the responsiveness of government. *Public Management Review*. 2018. № 20(5). P. 682–699. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1320047>
4. Chatfield A. T., Reddick C. G. A framework for social media use in e-government: Reviewing the literature. *Government Information Quarterly*. 2018. № 35(4). P. 704–712. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2018.07.003>

5. Lember V., Brandsen T., Tõnurist P. The potential impacts of digital technologies on co-production and co-creation. *Public Management Review*. 2019. № 21(11). P. 1665–1686. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619807>
6. Margetts H., Dunleavy P. The second wave of digital-era governance. *Philosophical Transactions of the Royal Society A*. 2013. № 371(1987). P. 20120382. DOI: <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>
7. Zavattaro S. M., French P. E., Mohanty S. D. Social media governance: Towards a framework for local government. *American Review of Public Administration*. 2015. № 45(6). P. 657–674. DOI: <https://doi.org/10.1177/0275074013504128>
8. Meijer A. Government transparency in historical perspective: From the ancient regime to open data in the Netherlands. *International Journal of Public Administration*. 2015. № 38(3). P. 189–199. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.934837>
9. Criado J. I., Sandoval-Almazan R., Gil-Garcia J. R. Government innovation through social media. *Government Information Quarterly*. 2013. № 30(4). P. 319–326. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.10.003>
10. Janssen M., van den Hoven J. Big and open linked data (BOLD) in government: A challenge to transparency and privacy? *Government Information Quarterly*. 2015. № 32(4). P. 363–368. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2015.08.002>
11. Rubryka. 78% українців довіряють державним електронним послугам. *Rubryka*. (2024, May 28). URL: <https://rubryka.com/article/derzhavnyh-elektronnyh-poslug/>
12. Shamanska I. Довіра до інтернет-медіа в умовах пандемії COVID-19. *Open Data*. 2021. № (9). P. 74–86. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/46395/1/OD-2021-9_s74-86.pdf
13. World Bank. Digital transformation in Ukraine: Challenges and opportunities. *World Bank Group*. 2021. URL:

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/099845123212135259/pdf/P1748170a0f800b5092f707495ce36a5fa.pdf>

14. Meijer A. Government transparency in historical perspective: From the ancient regime to open data in the Netherlands. *International Journal of Public Administration*. 2015. № 38(3). P. 189–199. DOI: <https://doi.org/10.1080/01900692.2014.934837>

15. Лопатченко І. М. Медіація як сучасна технологія у вирішенні конфліктів в публічному управлінні. *Право та державне управління*. 2019. № (2). С. 231–235.

16. Майстренко К. М. Медіація як сучасна технологія вирішення конфліктів в системі публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № (5). С. 120–123.

17. Стаднійчук Р. Роль цифрових технологій у підвищенні ефективності механізмів реалізації публічної політики управління соціальними конфліктами в Україні. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 326(1). Р. 183–188.

18. Кузів М. І. Роль медіації у вирішенні конфліктів. *Збірник наукових праць ПНПУ імені В. Г. Короленка*. 2020. № 10. С. 85–89.

19. Семенюк О. В. Медіація як альтернативний метод вирішення конфліктів та її перспективи в Україні. *Молодий вчений*. 2018. № 4. С. 171–174.

20. Гаврилюк О. М. Запровадження медіації як механізму врегулювання конфліктів унаслідок військових дій на Сході України. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2021. № 5. С. 92–97.

21. Семенюк О. В. Онлайн-медіація як інструмент для вирішення конфліктів серед біженців та внутрішньо переміщених осіб в умовах повномасштабної війни в Україні. *Право та державне управління*. 2024. № 3. С. 123–128.

22. Романенко Є. О. Механізм медіації в системі публічного управління. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2023. № 2. С. 45–50.

23. Yankovoi R., Stadniichuk R., Zhosan H., Garafonova O., Biriukov I. Innovative transformation of a financial institution in the context of digitalisation and its impact on social conflict management. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*. 2024. № 2(55). P. 75–88. DOI: 10.55643/fcaptp.2.55.2024.4386

Сімонцева Людмила Олександрівна – кандидатка юридичних наук, доцентка кафедри публічного управління, права та гуманітарних наук, Херсонський державний аграрно-економічний університет

Кедюлич Валентин Володимирович – здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня, Херсонський державний аграрно-економічний університет

ПРИНЦИПИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФОРМУВАННЯ ПОВОЄННОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

Повномасштабна збройна агресія російської федерації спричинила масштабні руйнування аграрної інфраструктури України. Пошкодження виробничих потужностей, логістичних маршрутів, елеваторних комплексів, енергетичних об'єктів та меліоративних систем суттєво вплинули на функціонування аграрного сектору й поставили питання не лише про відновлення втрачених об'єктів, а й про переосмислення підходів до їх подальшого розвитку. У сучасних умовах дедалі більшого поширення набуває підхід, відповідно до якого післявоєнна відбудова розглядається як можливість для структурної модернізації економіки та переходу до більш стійких моделей розвитку. Такий підхід повною мірою відповідає концепції сталого розвитку, яка передбачає досягнення збалансованості економічних, соціальних та екологічних цілей [1].

Необхідність поєднання відновлення із модернізацією підтверджується і сучасними міжнародними дослідженнями. Зокрема, у Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) наголошується, що відновлення аграрного сектору має супроводжуватися впровадженням кліматично орієнтованих технологій, модернізацією інфраструктурних систем та підвищенням їхньої стійкості до майбутніх ризиків [2, с. 117–125]. Водночас у Плані України на 2024–2027 роки підготовленому в межах Ukraine Facility, серед ключових пріоритетів післявоєнного відновлення визначено забезпечення стійкості, інклюзивності, екологічної безпеки та структурної модернізації економіки [3, с. 257–258].

Повоєнне відновлення аграрної інфраструктури не може спиратися на один універсальний принцип. Йдеться про комплекс взаємопов'язаних засад, які визначають як зміст відбудови, так і її довгострокові результати. Саме тому важливим є не лише визначення окремих принципів, а й розуміння їх місця у загальній системі формування повоєнної інфраструктури аграрного сектору. На нашу думку, такі принципи доцільно класифікувати за критерієм їх ролі у забезпеченні формування повоєнної інфраструктури аграрного сектору України. За цим критерієм вони можуть бути поділені на три групи: системоутворюючий принцип, функціональні принципи та стратегічний принцип.

У центрі запропонованої системи перебуває принцип сталого розвитку (сталості), який виконує системоутворюючу функцію. Саме він визначає загальну модель післявоєнної трансформації аграрного сектору та задає орієнтири для реалізації інших принципів. Його значення полягає у необхідності одночасного врахування економічних, соціальних та екологічних наслідків управлінських рішень. Такий підхід відображений у Порядку денному у сфері сталого розвитку до 2030 року, ухваленому Генеральною Асамблеєю ООН, де наголошується на інтегрованому характері Цілей сталого розвитку та необхідності забезпечення балансу між економічним розвитком, соціальним добробутом і захистом довкілля [1]. У свою чергу, дослідження впливу Європейського зеленого курсу на післявоєнне відновлення України свідчать,

що сучасна політика відбудови дедалі більше орієнтується на поєднання економічного зростання із забезпеченням екологічної стійкості та підвищенням якості життя населення [4, с. 29-30]. У цьому контексті аграрна інфраструктура розглядається не лише як матеріальна основа виробництва, а як важливий елемент розвитку територій, продовольчої безпеки та екологічної стабільності.

Практична реалізація принципу сталого розвитку забезпечується через систему функціональних принципів, до яких доцільно віднести принципи стійкості, екологічної відновлюваності, інноваційності, інклюзивності та партнерства. Хоча кожен із них має самостійне значення, їх об'єднує спільна мета – забезпечення довгострокової життєздатності аграрної інфраструктури в умовах післявоєнної трансформації.

Особливого значення в сучасних умовах набуває принцип стійкості. Його реалізація передбачає формування інфраструктури, здатної функціонувати в умовах безпекових, економічних та кліматичних ризиків, адаптуватися до нових викликів та забезпечувати безперервність основних процесів. Для аграрного сектору це означає модернізацію логістичних маршрутів, відновлення систем зрошення, підвищення енергетичної автономності, диверсифікацію інфраструктурних рішень та впровадження механізмів управління ризиками [2, с. 117–125; 3, с. 257–258].

Водночас стійкість не може бути досягнута без забезпечення екологічної відновлюваності. Наслідки бойових дій для земельних ресурсів, водних об'єктів та природних екосистем зумовлюють необхідність включення екологічної складової до процесів післявоєнного відновлення. У цьому контексті особливого значення набувають заходи, спрямовані на відновлення деградованих земель, збереження біорізноманіття, адаптацію до змін клімату та підвищення екологічної безпеки аграрного виробництва. Важливість екологічної складової післявоєнного відновлення знаходить відображення у цілях та пріоритетах Європейського зеленого курсу, а також у документах, присвячених повоєнному відновленню України [4, с. 30–32; 6, с. 9–12].

Не менш важливим є принцип інноваційності. Відбудова аграрної інфраструктури створює можливість для впровадження нових технологічних рішень замість відтворення застарілих моделей функціонування. Йдеться не лише про цифровізацію окремих процесів, а насамперед про використання інноваційних технологій у сфері енергоефективності, ресурсозбереження, логістики, управління водними ресурсами та екологічного моніторингу. Саме інновації розглядаються як один із ключових інструментів забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку економіки в межах Європейського зеленого курсу [4, с. 30–31]. Крім того, важливим чинником модернізації виступає розвиток наукових досліджень та інтеграція до європейського науково-інноваційного простору [5, с. 7–9].

Післявоєнне відновлення аграрної інфраструктури неможливе і без дотримання принципів інклюзивності та партнерства. Складність і масштабність завдань відбудови обумовлюють необхідність залучення широкого кола суб'єктів – держави, органів місцевого самоврядування, аграрного бізнесу, фермерських господарств, наукових установ, міжнародних організацій та інститутів громадянського суспільства. Такий підхід відповідає ідеї «не залишити нікого осторонь», яка є однією з ключових засад Порядку денного ООН до 2030 року [1]. Водночас сучасні підходи до зеленої реконструкції України наголошують на важливості проведення широких консультацій із заінтересованими сторонами, міжсекторальної взаємодії та участі громадськості у формуванні політики відновлення [5, с. 19–21].

Окрему групу становить стратегічний принцип євроінтеграційної спрямованості. На відміну від функціональних принципів, він визначає не стільки механізми відновлення, скільки його довгостроковий вектор. Перспективи членства України в Європейському Союзі обумовлюють необхідність поступового наближення аграрної політики та інфраструктурного розвитку до європейських стандартів. У цьому контексті Європейський зелений курс виступає не лише екологічною стратегією ЄС, а й важливим орієнтиром для формування сучасної моделі післявоєнного розвитку [6]. У науковій

літературі справедливо підкреслюється, що процес відновлення України має ґрунтуватися на принципах Європейського зеленого курсу, впровадженні євроінтеграційних реформ та реалізації кліматичної політики [4, с. 33]. Водночас успішність такого курсу значною мірою залежатиме від здатності поєднати завдання післявоєнної відбудови із довгостроковими цілями сталого розвитку та європейської інтеграції [5, с. 5–6].

Отже, принципи забезпечення формування повоєнної інфраструктури аграрного сектору України доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних засад. У цій системі принцип сталого розвитку виконує системоутворюючу функцію, функціональні принципи забезпечують його практичну реалізацію, а принцип євроінтеграційної спрямованості визначає стратегічний напрям трансформації аграрного сектору. Саме їх комплексне застосування створює передумови для формування не лише відновленої, а й більш стійкої, конкурентоспроможної та орієнтованої на довгостроковий розвиток аграрної інфраструктури України.

Використана література

1. Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. *United Nations*. URL: <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення: 10.05.2026).
2. Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 – December 2024. Washington, DC : World Bank Group, Government of Ukraine, European Union, United Nations, 2025. 194 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099022025114040022/pdf/P1801741ca39ec0d81b5371ff73a675a0a8.pdf> (дата звернення: 10.05.2026).
3. Ukraine Plan 2024–2027. Government of Ukraine. 2024. 331 p. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/wp-content/uploads/2024/03/ukraine-facility-plan.pdf> (дата звернення: 10.05.2026).
4. Бондаренко В. М., Токарчук Д. М., Паламаренко Я. В. Вплив Європейського зеленого курсу на сталий розвиток та економічне піднесення України. *Аграрна економіка*. 2024. Т. 17. № 1. С. 27–35. DOI: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2024.01.029>

5. Bondarenko O., Carr R., Iakovenko M., Meissner F., Nies S., White C., Zachmann G. Proposals for a Green Recovery in Ukraine. Berlin/Warsaw/Kyiv : Green Deal Ukraïna, 2024. 28 p. URL: <https://greendealukraina.org/assets/images/reports/hlwg-gdu-06052024.pdf> (дата звернення: 10.05.2026).

6. The European Green Deal. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en (дата звернення: 10.05.2026).

Макушев Петро Васильович – доктор юридичних наук, професор, професор кафедри історії та теорії держави і права, Університет митної справи та фінансів

ЗАКОН УКРАЇНИ «ПРО ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО» ЯК ДЖЕРЕЛО ІНСТИТУЦІЙНОЇ БАЗИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В КОСМІЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Сучасний етап розвитку світової космічної індустрії характеризується глобальною трансформацією, відомою як «New Space» (Новий космос). Цей феномен полягає у переході від повної державної монополії до активного залучення приватного капіталу, інновацій та підприємницьких структур до реалізації космічних проєктів. Для України, яка має потужний науково-технічний потенціал, але стикається із хронічним дефіцитом бюджетного фінансування космічних програм, залучення приватних інвестицій є єдиним шляхом збереження та розвитку галузі. У цьому контексті ключову роль відіграє формування якісної правової та інституційної бази, фундаментом якої є Закон України «Про публічно-приватне партнерство» (далі – Закон про ППП).

Аналізуючи питання правового регулювання публічно-приватного партнерства (ППП) та розвитку космічного права в наукових дослідженнях таких вчених, як О. Вінник, В. Галунько, І. Запатріна, Н. Малишева, О. Подцерковний та інші [3,4,5,6] наголошують на наступному. Закону про PPP саме скрізь призму його адаптації до специфіки космічної діяльності в умовах євроінтеграції та воєнного стану потребує додаткового комплексного осмислення.

Метою цих тез є дослідження Закону України «Про публічно-приватне партнерство» [1] як базового елемента інституційного механізму залучення приватних інвестицій у вітчизняну космічну галузь, а також виявлення правових бар'єрів та перспектив його застосування.

Інституційна база ПВП – це сукупність правових норм, державних інституцій, правил та процедур, які регламентують взаємодію держави та бізнесу на взаємовигідних умовах [5]. Закон про ПВП є загальним (рамковим) нормативно-правовим актом, що визначає правові, економічні та організаційні засади реалізації такого партнерства в усіх сферах господарювання, включно з високотехнологічними галузями.

Довгий час космічна діяльність в Україні залишалася закритим державним сектором. Радикальні зміни відбулися із прийняттям Закону України № 143-IX від 2019 року, який скасував заборону для приватних компаній здійснювати діяльність у космічній сфері, зокрема випробування та запуски ракет-носіїв. Це створило передумови для накладання загальних норм. Закон про PPP закладає кілька критично важливих інституційних інструментів для космічних проєктів [1]: *Диверсифікація форм співпраці*. Закон передбачає такі форми, як концесія, договори про спільну діяльність, розподіл продукції тощо. Для космічної галузі найперспективнішим є укладання комплексних договорів, де приватний партнер бере на себе модернізацію об'єктів (наприклад, наземних станцій управління або випробувальних стендів), а державний партнер забезпечує доступ до унікальних технологій чи базової інфраструктури; *Розподіл ризиків*. Створення космічної техніки пов'язане з

високими технічними, фінансовими та експлуатаційними ризиками. Стаття 11 Закону про ППП [1] чітко регламентує управління ризиками, що дає змогу юридично закріпити відповідальність за форс-мажорні обставини (наприклад, невдалий запуск або втрату супутника) між державою та інвестором; *Державні гарантії захисту інвестицій*. Норми закону гарантують стабільність умов договору ППП. Це є критичним фактором для космічних програм, які мають тривалий життєвий цикл (від 5 до 15 років).

Проте практична імплементація Закону про ППП у космічній сфері стикається із низкою інституційних суперечностей:

1. *Специфіка об'єктів*. Більшість об'єктів космічної інфраструктури України (державні підприємства КБ «Південне», ВО «Південмаш» тощо) мають стратегічне значення та обмежені в оборотоздатності. Передача їх в управління або оренду в межах ППП вимагає складних узгоджень з питань національної безпеки.

2. *Захист інтелектуальної власності*. Космічні технології майже завжди містять державну таємницю або є об'єктами подвійного призначення. Чинний Закон про ППП не містить деталізованих інституційних процедур щодо передачі, спільного використання чи захисту прав інтелектуальної власності на технології «ноу-хау», створені під час партнерства.

3. *Прирорною проблемою є бюрократизація процедур*. Процес підготовки та погодження техніко-економічного обґрунтування (ТЕО) проекту ППП, проведення конкурсу за загальною процедурою Закону може тривати від кількох місяців до років. У динамічному середовищі космічного бізнесу такі затримки роблять проекти неконкурентоспроможними.

Для можливого подолання цих інституційних розривів необхідна відповідна адаптація та деталізація норм. Закон про ППП має застосовуватися у синергії із Законом України «Про космічну діяльність» [2]. Для цього доцільно сформулювати та прийняти спеціальний підзаконний акт (Порядок (Положення) реалізації ППП у космічній сфері), який спростить процедуру аналізу

ефективності для інноваційних проєктів та врегулює питання використання технологій подвійного призначення.

Отже, Закон України «Про публічно-приватне партнерство» виконує функцію базового інституційного фундаменту, який легітимізує та структурує взаємодію держави з приватним бізнесом у космічному секторі. Він закладає необхідні правові орієнтири для розподілу ризиків і захисту інвестицій. Водночас для перетворення цього Закону на ефективний інструмент розвитку моделей «New Space» в Україні потрібна модернізація галузевого космічного законодавства, спрощення процедур погодження проєктів та чітке врегулювання інституту інтелектуальної власності. Це дозволить залучити приватний капітал до відновлення космічного потенціалу держави у повоєнний період.

Використана література

1. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: rada.gov.ua (дата звернення: 19.05.2026).
2. Про космічну діяльність: Закон України від 15.11.1996 р. № 502/96-ВР (із змінами та доповненнями, зокрема Законом № 143-IX від 20.09.2019 р.). URL: rada.gov.ua (дата звернення: 19.05.2026).
3. Вінник О. О. Публічно-приватне партнерство: господарсько-правові аспекти взаємодії держави і бізнесу. *Право України*. 2021. № 4. С. 45–58.
4. Запатріна І. В. Публічно-приватне партнерство в умовах кризових явищ та глобальних викликів. *Економіка України*. 2022. № 2. С. 18–31.
5. Малишева Н. Р. Розвиток космічного права України в контексті сучасних світових тенденцій «New Space». *Часопис Київського університету права*. 2020. № 3. С. 112–117.
6. Подцерковний О. П. Інституційне забезпечення інноваційного розвитку економіки України: проблеми та перспективи правового регулювання. *Правова держава*. 2023. Т. 34. С. 89–97.

Макушев Євгеній Петрович – приватний виконавець
Дніпропетровського округу
Осельський Євген Сергійович – приватний виконавець
Дніпропетровського округу

ЩОДО ФОРМУВАННЯ ПРАВОВОЇ ТА МОРАЛЬНОЇ КУЛЬТУРИ СУЧАСНОГО ПРИВАТНОГО ВИКОНАВЦЯ ЯК СУБ'ЄКТА НЕЗАЛЕЖНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Перехід від виключно державної монополії примусового виконання до інституту незалежної професійної діяльності кардинально змінив філософію професії. Приватний виконавець сьогодні – це не просто процесуальна фігура, а автономний гарант завершальної стадії правосуддя. Специфіка діяльності полягає у складному балансі: виконавець наділений делегованими державою владно-примусовими повноваженнями [2], але функціонує як самозайнята особа на засадах самоокупності та ризику. Це породжує високі вимоги до внутрішнього самоконтролю.

У ринкових умовах правова та моральна культура спільноти безпосередньо впливає на рівень довіри суспільства та бізнесу до інституту загалом. Корпоративна репутація колег формує загальний індекс інвестиційної привабливості держави.

На сьогодні в західній етиці, філософії, культурології формуються нові підходи до моралі як феномена культури. Нині затвердилась думка, що мораль трансформується відповідно до її перебування у сфері культури або правової культури.

Виникає потреба розглянути складові правової культури приватного виконавця. Основою правової культури є чітке розуміння меж дозволеного за ст. 19 Конституції України – діяти лише на підставі, в межах повноважень та у спосіб, що передбачені законом (конституційна складова) [1]. Іншою складовою є процесуальна бездоганність: Висока правова культура виключає

формалізм та нівелює практику «вибіркового» застосування норм (ЗУ «Про виконавче провадження»). Вона вимагає регулярного моніторингу релевантної практики Верховного Суду для уникнення системних помилок. Останньою складовою правової культури є професійна автономія: Захист від зовнішнього тиску (як з боку зацікавлених стягувачів, так і з боку агресивних боржників) можливий лише за умови безкомпромісного дотримання закону, що робить виконавця процесуально невразливим.

Формування правової культури та її використання в діяльності виконавця неможливо без морально-етичного базису: Кодексу етики приватних виконавців, як практичного інструменту понадзаконних стандартів. Отже, моральна культура регулюється не лише кримінальним чи адміністративним правом, а й Кодексом професійної етики приватних виконавців України. Етика – це офіційно затверджений збір моральних, професійних та поведінкових правил, для приватних виконавців, під час примусового виконання судових рішень навіть тоді, коли за ним ніхто не спостерігає. Приватний виконавець керуючись принципом гуманізму здійснює захист моральних цінностей, хоча при цьому має право застосовувати примус. Його застосування має бути пропорційним. Це означає, що моральна зрілість виконавця виявляється у здатності виконувати рішення без зайвого, демонстративного тиску на боржника, з повагою до його людської гідності.

Найвищого рівня моральної відповідальності виконавця вимагає професійна таємниця та конфіденційність – необачне використання отриманого доступу до банківських таємниць, майнових реєстрів та персональних даних призводить до руйнування професії зсередини при будь-якому витіку інформації.

Аналізуючи практичний блок типових порушень та кейсів із дисциплінарної практики наголосимо, що для наочності, важливо розібрати реальні проступки, які розглядалися Дисциплінарною комісією приватних виконавців та судами. Ці випадки демонструють, де саме пролягає межа між правовою культурою та делінквентною поведінкою:

Кейс № 1: Порухення територіальної юрисдикції («Штучна прив'язка») Суть порушення: Виконавець приймає до провадження виконавчий документ, де боржник фізично та юридично перебуває в іншому регіоні. Для обходу закону створюється штучна умова – наприклад, відкривається фіктивний рахунок боржника у банку, розташованому в окрузі виконавця, або зазначається неіснуюча адреса проживання. Даючи правову та етичну оцінку слід вказати – це грубе порушення ст. 24 Закону «Про виконавче провадження» (2) та прямий вияв недобросовісної конкуренції. Моральний аспект полягає у свідомому спотворенні фактів заради отримання винагороди. Наслідками такої неправомірної дії є зупинення діяльності або анулювання посвідчення за рішенням Дисциплінарної комісії.

Кейс № 2: Зловживання арештом рахунків та стягненням спецкоштів. Суть порушення: Накладення загального арешту на рахунки боржника без подальшої диференціації та зняття арешту з рахунків зі спеціальним режимом використання (куди надходять виключно соціальні виплати, заробітна плата, пенсія чи допомога на дітей). Попри звернення та довідки боржника, виконавець ігнорує вимоги щодо розблокування цільових коштів. Правова та етична оцінка проілюстрованого зловживання знаходить свій вираз, як: Порушення вимог правової процедури та нехтування принципом гуманності. Виконавець ставить боржника на межу виживання задля швидкого показника стягнення. Наслідком стає визнання дій у судовому порядку протиправними, винесення догани, обов'язок відшкодування завданої моральної та матеріальної шкоди.

Кейс № 3: Конфлікт інтересів та прихована афілійованість. Суть порушення: Приватний виконавець відкриває провадження, де стягувачем є компанія, в якій він раніше працював юрисконсульт, або де засновниками є його близькі родичі/пов'язані особи. Також сюди належить заниження оцінки майна боржника на користь «своїх» покупців на аукціоні. Правова та етична оцінка: Пряме порушення ст. 5 Закону «Про органи та особи, які здійснюють примусове виконання судових рішень і рішень інших органів». Це повний крах

професійної неупередженості, що перетворює незалежного виконавця на інструмент рейдерства чи приватного зведення рахунків. Наслідки: Правопорушення тягне за собою кримінальну відповідальність та довічну заборону на зайняття діяльністю.

Розглянуті в кейсах наслідки можливо усунути за допомогою самоврядування: Асоціація приватних виконавців України (АПВУ) має посилювати внутрішній моніторинг діяльності колег, застосовуючи випереджальний метод до моменту втручання регулятора (Мін'юсту) та реагувати на етичні проступки всередині спільноти.

Формування культури неможливе без постійного навчання. Важливим є впровадження обов'язкових тренінгів не лише з матеріального права, а й з психології конфліктів, стресостійкості та професійної етики.

Дієвим запобіжником порушенням є діджиталізація, максимальне використання ЄДРВП, автоматизованого арешту коштів та електронних платформ продажу майна мінімізує суб'єктивний людський фактор і усуває корупційні ризики, автоматично підвищуючи загальну культуру процесу.

Отже, правова та моральна культура сучасного приватного виконавця не є абстрактними теоретичними категоріями. Це цілком прагматичні критерії життєздатності професії. Кожен випадок порушення закону чи етичних норм одним виконавцем кидає тінь на всю спільноту та дає опонентам інституту привід для обмеження його повноважень.

Лише через безкомпромісне дотримання високих стандартів етики, самодисципліну та процесуальну чистоту дій приватні виконавці зможуть остаточно утвердитися як поважні, незалежні та незамінні суб'єкти правової системи України, що діють за європейськими стандартами у синергії з Міжнародним союзом судових виконавців (UIHJ).

Використана література

1. Конституція України : закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL.: <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/254k/96-вр>.

2. Закон України «Про виконавче провадження» 1404-VIII від 29.12.2019
підстава 399-IX <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1404-19/ed20191229#Text>