



DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-624-2-4>

УДК 35.07:005

Viktoriiа FILIPPOVA,
Doctor of Public Administration, Professor,
Head of the Department of Public Administration
and Local Self-Government,
Kherson National Technical University

**SYNERGY OF GLOBAL TRENDS AND NATIONAL REFORMS IN
PUBLIC ADMINISTRATION**

Public administration is being reshaped by digital transformation, artificial intelligence, climate pressures, fiscal constraints, and declining public trust. Under these conditions, national reforms can no longer be designed as isolated domestic projects. They develop at the intersection of global governance agendas, transnational standards, and country-specific administrative capacities. This paper argues that synergy emerges when governments translate international frameworks into context-sensitive institutional change. Such synergy is most visible in digital government, citizen-centred service delivery, open data, trust-building, and multilevel coordination.

The modernization of public administration in the twenty-first century is occurring in an environment of permanent turbulence. Governments must deliver services faster, regulate complex technologies, respond to security and climate risks, and preserve democratic legitimacy under conditions of constrained fiscal space. Public administration is therefore no longer merely an apparatus of implementation; it is also a platform for resilience, coordination, and public value creation. Global organizations shape reform agendas through comparative indicators, policy recommendations, and models of good governance. Yet national governments remain the decisive arena where these ideas are translated into law, institutions, procedures, and administrative culture. For that reason, the relationship between global trends and national reforms should be understood not as simple dependence, but as institutional synergy.

A first global trend is the transition from e-government to integrated digital government. The UN E-Government Survey 2024 covers all 193 Member States and records a significant upward trend in digital government worldwide. It also notes that the share of the population lagging in digital government development decreased



from 45.0 per cent in 2022 to 22.4 per cent in 2024. At the same time, progress is uneven: African countries, least developed countries, and small island developing States remain below the global average, and there is a visible gap between national and local digital performance. Particularly important is the introduction of the Digital Government Model Framework, which presents digital reform as a strategic roadmap for planning, implementation, and assessment. This redefines reform priorities for national administrations: the key issue is no longer digitizing single procedures, but building interoperable, inclusive, and development-oriented administrative systems [1].

A second trend is the growing demand that public administration be citizen-centred rather than institution-centred. OECD evidence shows that governments operate in a context shaped by demographic, environmental, and digital shifts, low trust, and limited fiscal room. In 2023 the average fiscal deficit in OECD countries reached 4.6 per cent of GDP, compared with 2.9 per cent before the COVID-19 pandemic. Only 37 per cent of people are confident that government balances the interests of current and future generations. At the same time, public services are increasingly being redesigned around “life events”: of 28 countries surveyed by the OECD, 20 have adopted such an approach, but only 13 have fully integrated services for at least one life event. These figures suggest that the reform problem is not access to technology alone; it is the administrative integration of fragmented institutions around concrete citizen needs. National reform therefore has to move from organizational convenience to service logic, from vertical silos to horizontal coordination, and from mere availability of online portals to seamless user journeys [2].

A third global trend is the consolidation of GovTech as a whole-of-government model of modernization. The World Bank’s GovTech Maturity Index 2025 evaluates 197 economies through 48 indicators grouped into four areas: core government systems and shared infrastructure, online public service delivery, digital citizen engagement, and GovTech enablers such as strategy, institutions, laws and regulations, skills, and innovation policy. The report finds that global progress since 2022 has been positive but uneven. Group A economies increased from 35 per cent to 41 per cent, but the digital divide widened, as higher-income countries generally advanced while low-income countries regressed. The significance of this finding is methodological as well as practical. It shows that national reform cannot be reduced to front-office digitization; mature reform requires back-office interoperability, legal standards, human capital, and monitoring capacity. In other words, the architecture of reform must be systemic [3]. From these trends, the logic of synergy becomes clearer. Global agendas provide concepts, benchmarks, and strategic direction. National reforms provide political authorization, institutional embodiment, and operational continuity. Synergy arises when states do not imitate global models mechanically, but adapt them through institutional translation. This includes aligning digital strategies



with administrative law, integrating fiscal planning with reform sequencing, and connecting central reforms with local implementation capacity. Such an approach avoids two extremes. The first is isolationism, when governments ignore international experience and repeat avoidable mistakes. The second is policy isomorphism, when countries copy fashionable reforms without adjusting them to administrative traditions, territorial organization, or social inequalities. Effective synergy therefore combines convergence in principles with diversity in implementation.

One of the clearest areas where this synergy should be pursued is data governance. OECD evidence shows that member countries score 0.61 on average on the Digital Government Index, while only 47 per cent of governments' high-value datasets are openly available. The World Bank likewise emphasizes that digital transformation depends on government cloud solutions, interoperability frameworks, shared platforms, digital identity, and transparent engagement mechanisms. These findings imply that national reform should treat data as a strategic public asset rather than a by-product of administration. This requires interoperable registers, legal clarity on data exchange, standards for cybersecurity and privacy, and professional capacity to use analytics responsibly. It also requires a balanced approach to artificial intelligence. AI can improve forecasting, fraud detection, and service personalization, but in public administration it must remain bounded by legality, accountability, explainability, and equal treatment.

Another crucial area is legitimacy and democratic responsiveness. OECD analysis shows low confidence in governments' ability to balance the interests of current and future generations and notes that stakeholder engagement in lawmaking has improved only slightly. At the same time, deliberative democratic practices are expanding: the OECD recorded 716 such processes between 1979 and 2023, with 20 per cent occurring in 2021–2023 alone. This means that administrative reform is not only about efficiency; it is also about how institutions justify decisions and involve citizens. A technically efficient state that lacks legitimacy will struggle to sustain long-term commitments or implement difficult transitions. For that reason, national reforms should combine performance reforms with procedural justice, transparency, and meaningful participation.

The local dimension is equally important. The UN E-Government Survey 2024 points to persistent disparities between national and municipal digital government performance. Many countries adopt ambitious strategies at the centre while leaving local authorities with weak infrastructure, limited staffing, and fragmented software ecosystems. As a result, reform success at the national level can coexist with poor service delivery where citizens actually interact with the state. Genuine synergy therefore requires multilevel governance: fiscal decentralization must be accompanied by digital standards; national platforms must be usable by municipalities; and local civil servants must receive training, technical support, and access to shared solutions. Otherwise, reform becomes statistically visible at the



macro level but administratively invisible in daily life. At the same time, the synergy between global trends and national reforms has clear limits. Comparative indices can help governments diagnose gaps, but they can also create a bias toward measurable outputs instead of public value. A country may improve its ranking by expanding portals or formal strategies while leaving inequality, administrative burden, or real user experience unchanged. Fiscal constraints also matter. OECD evidence on post-pandemic deficits and World Bank evidence on uneven GovTech progress suggest that governments must reform under budgetary pressure and structural asymmetry, which makes prioritization essential. The most successful reforms will therefore be selective and sequenced. They will focus first on foundational capabilities – identity systems, interoperability, public sector skills, legal coherence, complaint handling, and evaluation – before scaling more ambitious innovations.

Based on the above, the synergy of global trends and national reforms in public administration should be understood as a strategic alignment between international governance trajectories and domestic institutional capacity. Global trends identify where modern states must move: toward integrated digital government, citizen-centred services, open and secure data, stronger public trust, and more resilient multilevel governance. National reforms determine whether these priorities become durable public institutions or remain declarative agendas. The principal lesson is that reform success depends not on the formal adoption of global models, but on the quality of their translation into national administrative systems.

REFERENCES

1. United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). *UN E-Government Survey 2024*. United Nations. URL: <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2024>
2. OECD. (2025). *Government at a Glance 2025*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/0efd0bcd-en>. URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html
3. World Bank. (2025). *GovTech Maturity Index 2025: Tracking Public Sector Digital Transformation Worldwide*. World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099121725193511608/pdf/P502259-9dd7f000-6bd6-4b94-acc7-11d827eefb9d.pdf>

УДК 351:656:620.9

Igor GRITSUK,
Doctor of Technical Sciences, Professor,
Professor at the Faculty of Special Technology,
Alexander Dubček University of Trenčín, Trenčín, Slovakia.



**PUBLIC ADMINISTRATION OF TRANSPORT SYSTEM
DEVELOPMENT IN THE SLOVAK REPUBLIC IN THE CONTEXT OF
IMPLEMENTING GLOBAL IMPERATIVES OF ENERGY EFFICIENCY
AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

Modern global transformation processes associated with climate change, increasing energy consumption, and the need to transition to sustainable development models are shaping new requirements for the functioning of transport systems. Under these conditions, the transport sector is considered not only as an infrastructural basis for economic development, but also as one of the key factors influencing environmental conditions and the energy security of the state [1]. This determines the need to strengthen the role of public administration in shaping the strategic directions of transport sector development.

The Slovak Republic, as a member state of the European Union, implements state policy for the development of the transport system in accordance with European strategic guidelines, particularly in the areas of decarbonization, energy efficiency improvement, and the development of environmentally friendly transport modes [2]. In line with these priorities, public administration is aimed at ensuring balanced development of transport infrastructure, modernization of vehicles, and the implementation of innovative technologies that reduce energy consumption and environmental impact.

The implementation of state policy in the field of energy efficiency of the transport system in the Slovak Republic involves a set of practical measures. These include modernization of transport infrastructure with a focus on energy-efficient transport modes, stimulation of fleet renewal through the introduction of environmentally friendly vehicles, as well as support for public transport as an alternative to individual car use. An important direction is also the improvement of regulatory frameworks in the field of transport energy efficiency, the introduction of environmental standards, and mechanisms for controlling emission levels.

A special role is played by the development of systems for monitoring and managing transport processes, which enables rational use of energy resources and reduction of losses during vehicle operation. In this context, the implementation of intelligent transport systems and digital technologies, in particular digital twins, creates opportunities to optimize vehicle operating modes, improve operational efficiency, and reduce environmental impact.

In this context, digital twins should be considered not only as an engineering innovation but also as a tool for implementing state policy in the transport sector [3]. Their application improves the quality of managerial decision-making, enables a transition to proactive management of the technical condition of vehicles, and contributes to achieving strategic goals in the field of energy efficiency and sustainable development. Expanding the use of digital twins within the public



administration system creates opportunities for forming a unified information environment for monitoring transport processes, ensuring timely detection of deviations in vehicle operating modes and enabling prompt corrective decision-making.

Furthermore, the use of such technologies enables forecasting of the technical condition of transport systems, optimization of their operating modes considering variable conditions, and reduction of risks associated with inefficient use of energy resources. This contributes to the transition toward an intelligent model of transport system management, where decisions are based on data analysis, modeling results, and predictive assessments.

In the long term, the implementation of digital twins may become the basis for building integrated transport management systems at the national level, ensuring coordination among different governance actors, increasing transparency of management processes, and achieving target indicators of state policy in energy efficiency and emission reduction. In this context, the experience of the Slovak Republic may be useful for Ukraine, particularly in terms of integrating European approaches to transport policy focused on energy efficiency and environmental safety.

It is advisable to adopt practices related to the implementation of intelligent systems for monitoring and managing transport processes, as well as the use of digital twins as a tool for improving the efficiency of vehicle operation. An important direction is also the adaptation of mechanisms for evaluating the effectiveness of state policy based on energy efficiency indicators and emission levels, which will ensure a more result-oriented approach to transport system management.

The implementation of such approaches will contribute to increasing the effectiveness of public administration in the transport sector in Ukraine, ensuring rational use of energy resources and reducing the negative environmental impact of transport.

REFERENCES

1. Вольська О. М. Основні напрями державного регулювання транспортної галузі. Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування. 2019. № 1. URL: https://el-zbirn-du.at.ua/2019_1/13.pdf
2. Inštitút dopravnej politiky URL: <https://www.mindop.sk/institut-dopravnej-politiky>
3. Wang J, Huang Y, Wei L, Wang X. Research on engine cooling system condition monitoring based on deep digital twin. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part D: Journal of Automobile Engineering*. 2026; 240(2-3):1400-1416. <https://doi.org/10.1177/09544070251317757>



УДК 351

*Nadiia KICHUK,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Chair of Economics, Law and Business Management,
Odesa National Economic University, Odesa*

COMBINATION OF PUBLIC AND PRIVATE INTERESTS IN THE MECHANISM OF UTILIZING THE POTENTIAL OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

In the current context of socio-economic transformation, intensified by military challenges and structural imbalances, social entrepreneurship is gaining particular importance as a tool for addressing socially significant problems through market-based mechanisms. Its key characteristic lies in the combination of public and private interests, which forms a specific mechanism for utilizing economic, social, and institutional potential.

The public interest in social entrepreneurship is manifested through the orientation of activities toward solving social problems, including employment of vulnerable population groups, provision of social services, community development, reduction of social inequality, and improvement of quality of life. At the same time, private interest is realized through income generation, ensuring the financial sustainability of enterprises, scaling activities, and enhancing competitiveness.

The combination of these interests is not automatic and requires the formation of an effective mechanism for utilizing the potential of social entrepreneurship. Such a mechanism can be considered as a system of interrelated elements: motivational, financial-economic, organizational-managerial, institutional, and social. Their coordinated interaction ensures a balance between economic feasibility and social effectiveness [1, p. 43].

Empirical evidence indicates that up to 70% of social enterprises in the EU reinvest part of their profits into scaling social programs, which enables them to simultaneously fulfill their social mission and maintain economic viability [2]. In the Ukrainian context, survey results show that approximately 62% of social entrepreneurs note that combining social innovation with market mechanisms increases the effectiveness of mission implementation [3, p. 18].

Despite the absence of a unified national registry, available data indicate that social entrepreneurship in Ukraine is an emerging and expanding field. Over 50 social enterprises have publicly registered their profiles on national social business platforms, reflecting active engagement in social innovation and community development. The highest concentration of social enterprises is observed in major



urban centers, particularly in Kyiv and Lviv regions, which serve as hubs for experimentation and social impact initiatives.

Reinvestment patterns highlight the dual nature of social entrepreneurship: on average, social entrepreneurs in Ukraine reinvest approximately 72% of their profits into business development, with around 15% of total revenues allocated directly to social programs. This demonstrates the practical realization of the balance between private and public interests, where economic sustainability reinforces the social mission rather than replacing it [3, p. 30].

While the overall number of social enterprises remains lower compared to EU countries, recent trends indicate a significant increase in activity, driven largely by socio-economic challenges, including the effects of prolonged conflict and the growing number of vulnerable groups, such as internally displaced persons. This has created a demand for inclusive business models that combine financial viability with measurable social impact.

These empirical insights confirm that social entrepreneurship in Ukraine is not merely a conceptual framework but a practical mechanism for simultaneously addressing social problems and ensuring economic sustainability, supporting the thesis that the combination of public and private interests is both feasible and beneficial for long-term socio-economic development.

The mechanism for utilizing the potential of social entrepreneurship includes the following components:

- Motivational and value-based component, which shapes the social mission of the enterprise and defines its target social outcomes;
- Economic and market component, which ensures private interest through income-generating activities, efficient cost management, and innovation;
- Institutional component, encompassing support from the state, local communities, and donor organizations through tax incentives, grant programs, and public procurement of social services;
- Monitoring and evaluation component, which enables simultaneous measurement of social and economic effects of activities.

The combination of public and private interests within the mechanism of social entrepreneurship requires goal balancing, as excessive focus on profit may lead to mission drift, while excessive social orientation may result in financial instability [4, p. 15]. Therefore, a model in which private interest does not substitute but rather reinforces public outcomes is of particular importance.

Practice shows that the introduction of quantitatively oriented performance indicators that cover both social and economic benchmarks contributes to achieving this balance. For example, when assessing the effectiveness of a social enterprise, the following indicators should be considered:

- the share of revenue allocated to social programs (optimally 30–50%),
- the share of employees from vulnerable groups (target indicator $\geq 20\%$),
- indicators of financial self-sufficiency (cost coverage ratio ≥ 1.2).



Such approaches correspond to international standards of social impact reporting [5, p. 12].

An important stimulus for implementing the mechanism of interest combination is public policy, including tax credits, compensations, priority access to public procurement of social services, and preferential financing [4, p. 16]. In countries with established practices (France, Poland, Spain), social enterprises have access to such incentives, which ensures their sustainability while fulfilling social functions.

Thus, the combination of public and private interests in the mechanism for utilizing the potential of social entrepreneurship is not merely a desirable characteristic but a strategic necessity for ensuring sustainable socio-economic development. This mechanism is capable of forming economically viable and socially effective enterprises that contribute to addressing pressing social challenges of the 21st century [5, p. 41].

An important tool for harmonizing public and private interests is the reinvestment of a portion of profits into achieving the social mission. This approach allows private economic interest to be transformed into long-term public value without undermining market incentives for enterprise development. A distinct role in the mechanism of utilizing the potential of social entrepreneurship is played by the state and local governments, which, through tax incentives, grant programs, preferential lending, and procurement of socially significant services, can reduce conflicts between public and private objectives. This contributes to the formation of an environment in which social entrepreneurship becomes economically attractive without losing its social orientation. Under conditions of digitalization, an additional factor in effectively combining interests is the use of digital platforms, analytical tools, and transparent reporting mechanisms, which increase stakeholder trust and enable the measurement of both financial and social performance.

Therefore, the combination of public and private interests in the mechanism for utilizing the potential of social entrepreneurship represents not a compromise but a synergy that ensures sustainable enterprise development while contributing to the resolution of socially significant problems. Further development of social entrepreneurship in Ukraine requires institutional consolidation of this balance and the formation of comprehensive mechanisms to support it.

REFERENCES

1. Defourny J., Nyssens M. (2017) Fundamentals for an International Typology of Social Enterprise. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*. 2017. Vol. 28, No. 6. P. 2469–2497.



2. European Commission. Social enterprises and their ecosystems in Europe: Comparative synthesis report. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020. pp. 1–164. Retrieved from: https://base.socioeco.org/docs/social_enterprises_and_their_ecosystems_in_europe._comparative_synthesis_report.pdf
3. Center for Social Entrepreneurship Development (Ukraine). Monitoring the Development of Social Entrepreneurship in Ukraine. Kyiv, 2024. pp. 18–35. Retrieved from: <https://socialbusiness.in.ua/>
4. European Parliament. Report on Social Economy and Social Entrepreneurship (2020/2250(INI)) Brussels, 2021. pp. 1–32. Retrieved from: <https://eubudget.europarl.europa.eu/>
5. Global Impact Investing Network (GIIN). IRIS+ System: Core Metrics Sets. New York, 2019. pp. 1–54. Retrieved from: <https://www.ifminvestors.com/>
6. OECD. Social Impact Investment: Building the Evidence Base. Paris: OECD Publishing, 2015. pp. 23–67. Retrieved from: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/12/social-impactinvestment_g1g502c1/9789264233430-en.pdf

УДК 351

Natalia KOVALSKA,
*candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of State Administration and Local Self-
Government of the Kherson National Technical University,
Khmelnyskyi*

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION MODELS IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF AN INCLUSIVE URBAN CULTURE

In today's context, the challenge is to develop not only urban infrastructure but also the urban culture of Ukrainian city residents, who must play a significant role in the governance process and not remain indifferent to its transformation from an authoritarian to a democratic system. It should be noted that historically, the city created all the prerequisites for the development of an urban community and a specific subculture, as it existed as a unified social conglomerate (formally – a territorial community). This conglomerate consisted of representatives of various ethnic groups and therefore required special attention to prevent potential conflicts. However, collaborative work and coexistence became socially significant in the development of such a community. Nowadays, in this regard, requirements for the inclusivity of the urban environment must be met comfortable conditions for all



segments of the population regardless of age or physical abilities, as well as the involvement of citizens in decision-making to address pressing local issues. In this context, there is a special need for the decentralization of public administration, where local self-government will bring together both public servants and citizens toward the development of an inclusive and comfortable city.

According to this comprehensive approach from an urban planning perspective, urban development is a multifaceted and purposeful process involving public administration entities, local self-government bodies and executive authorities, whose goal is to address the needs and interests of citizens in the social, economic, cultural, and everyday spheres. In other words, the process of improving citizens' quality of life and well-being involves not only the provision of relevant administrative services but also the implementation of long-term strategic initiatives and programs. According to researchers [2], such a multifaceted process is linked, in particular, to the specifics of public policy, as the state creates the conditions for improving citizens' well-being through decision-making and implementation mechanisms. In this sense, the key factors are the effectiveness of the organizational structure responsible for implementing urban development mechanisms; the grounding of social processes in clearly established rules and standards that all members of society must adhere to; the alignment of the needs of society as a unified community with the rights and interests of individuals; and the reflection of the main components of social development in the legal framework.

Furthermore, D. Anfilov rightly points out that, in the context of Ukraine's European integration aspirations, it is necessary to take into consideration the provisions of international regulations and standards. In particular, it is necessary to comply with the provisions of the European Charter of Local Self-Government, implement ISO standards, adapt UN recommendations on territorial development, and adhere to globally recognized principles of good governance that ensure alignment with the international governance framework. International regulatory acts and standards form the legal foundation that enables the management of urban development processes [1] and guarantees the legitimacy of current legislation in Ukraine, a fundamental element of the public management system for urban development. The domestic regulatory framework consists of legislative acts at various levels, in particular, national, local, strategies and programs, regulatory documents, and international standards. The following framework within the public administration system serves as the legal mechanism ensuring the implementation of urban governance.

Alongside the system of public administration entities responsible for urban development lies its object, a complex socio-economic system comprising social infrastructure, socio-economic processes and relationships, administrative services and development programs, social protection, education, healthcare, culture, and the quality of life of citizens.



Hence, the main areas of activity of the public administration system in the city can be identified as follows: development planning (formulation of strategies based on an analysis of social needs, community priorities, and potential resources); monitoring and evaluation (observation of the implementation of administrative decisions and their impact); control and audit (compliance of actions with established standards and plans); communication and interaction (exchange of information between government bodies and civil society), and decision-making (optimizing decisions based on expert assessments and public consultations). Provided they are coordinated and effective, these areas will contribute to the city's development and the fulfillment of its citizens' needs.

The key components of the management system through which government bodies implement the aforementioned mechanisms, ensuring the transition from strategic plans to practical actions are the relevant instruments of public management for urban development. Specifically, depending on the scope of the research, these include: a targeted program designed to address specific issues affecting community life; a participatory budget, within which citizens can directly participate in advancing their interests based on the projects and proposals they submit and the corresponding voting; social initiatives, which serve as a source of innovative approaches to solving social problems; a system for evaluating the effectiveness and efficiency of management decisions and measures in the field of social development, as well as their impact on the quality of life of residents; public oversight, understood as a feedback mechanism that ensures two-way communication between government bodies and citizens, and a prompt response to the actual needs of the population; monitoring of public opinion as a means of interaction between the government and the community (along with e-petitions, social media, websites, and mobile apps).

Noteworthy view on the application of innovative technologies in public urban development management, particularly digital technologies and "smart city" technologies. Digital technologies used in urban management include e-document management, digital platforms for providing administrative services, and analytical systems for data-driven decision-making, which enable the automation of administrative processes, improve the speed and quality of services provided to citizens, and ensure transparency and openness in governance [3].

It is important to emphasize that special centers of social innovations are supposed to be created within public authorities, which have already demonstrated positive experience in EU countries for the purpose of city development, in particular the implementation of innovative approaches and the involvement of socially vulnerable groups for their adaptation, self-realization and integration into society. The center also performs the function of a coordinator of the activities of public organizations, entrepreneurs, and representatives of local authorities to solve their problems; an identifier of promising initiatives and interaction projects; a provider of educational and methodological support, consultations and business services; an



informant (creation of a digital platform for knowledge exchange); a communicator (interaction between authorities and civil society); an evaluator of the potential for implementing innovations, which takes into account such indicators as the number of enterprises where innovations are involved, the share of citizens participating in decision-making in the field of local development, the level of citizens' trust in local authorities.

Conclusively, the urban development management system will be improved and adapted to changing situations, with the aim of satisfying the aspirations and interests of community residents.

REFERENCES

1. Анфілов Д. Ю. Міжнародні стандарти ISO для сталого міського розвитку: можливості адаптації та застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*, 2024. Вип. 52. С.7-16. URL : <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-1>
2. Борщевський В., Василиця О., Матвеев Є. Публічне управління в умовах воєнного стану: інституційні трансформації, стратегічне планування та механізми розвитку. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С. 30-35. URL : <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.5>
3. Миргородська М. Концепція «Smart City» та цифрові технології забезпечення комфортного міського середовища. *Аспекти публічного управління*, 2023. Т. 11. №. 2. С. 88-95. URL : <https://doi.org/10.15421/152323>

УДК 351.86

Вікторія БАЗИЧЕНКО,

*аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м.Хмельницький*

ІНСТИТУЦІЙНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНОЮ БЕЗПЕКОЮ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД І УКРАЇНА

У сучасних умовах трансформації міжнародної системи безпеки, посилення гібридних загроз, збройних конфліктів та геополітичної нестабільності питання ефективного державного управління у сфері національної безпеки набуває особливої актуальності. Для України, яка перебуває у стані тривалої протидії зовнішній агресії, формування дієвої, гнучкої та стійкої системи управління національною безпекою є одним із ключових пріоритетів державної політики. Саме в цьому контексті особливого значення набуває аналіз інституційних моделей, що функціонують у країнах



Західної Європи, та визначення можливостей їх адаптації до українських реалій.

Варто зазначити, що інституційна модель управління національною безпекою розглядається як сукупність органів державної влади, механізмів координації, процедур ухвалення рішень та нормативно-правових засад, що забезпечують формування та реалізацію безпекової політики держави. У країнах Західної Європи сформувалися різні підходи до організації системи національної безпеки, які відображають особливості політичних систем, адміністративних традицій та рівень інтеграції у наднаціональні структури [1].

Зокрема, у Франції характерною є централізована модель управління національною безпекою з вагомою роллю президента та Ради оборони й національної безпеки. Високий рівень стратегічної координації забезпечується через чітко визначену ієрархію органів та оперативність ухвалення рішень.

У Німеччині функціонує більш децентралізована модель, яка базується на принципах федералізму та розподілу повноважень між федеральним урядом і землями. Координація безпекової політики здійснюється через Федеральну раду безпеки та міжвідомчі механізми взаємодії [2, с. 21-29].

Система управління національною безпекою в Бельгії базується на принципах федералізму та багаторівневого управління. Повноваження розподілені між федеральним, регіональним і місцевим рівнями влади. Особливістю моделі є значна автономія регіонів у питаннях громадської безпеки, цивільного захисту та кризового реагування. Це забезпечує гнучкість і врахування локальних особливостей, однак ускладнює координацію між різними рівнями управління. Варто зазначити, що перевагами бельгійської моделі є адаптивність до регіональних загроз; залучення місцевих органів влади до забезпечення безпеки; демократичний характер управління. Водночас до недоліків належать складність координації та потенційна фрагментація управлінських процесів.

На відміну від Бельгії, Нідерланди застосовують більш централізовану модель управління національною безпекою. Ключову роль відіграє національний рівень, який забезпечує стратегічне керівництво та міжвідомчу координацію. Особливістю є інтеграція цивільних і військових структур, а також активний розвиток кібербезпеки та публічно-приватного партнерства. Система характеризується високою швидкістю ухвалення рішень і ефективністю реагування на кризові ситуації. Разом із тим варто зазначити переваги моделі, це зокрема ефективна координація; швидке реагування на загрози; високий рівень інтеграції інституцій. Недоліком же є обмежена автономія регіонів та ризик надмірної централізації.

Отже, порівняння моделей Бельгії та Нідерландів дозволяє виділити два ключові підходи до управління національною безпекою, а саме:



децентралізований (орієнтований на гнучкість і локальну автономію); централізований (орієнтований на координацію та ефективність).

В умовах воєнної агресії Україна потребує ефективної системи управління національною безпекою, яка поєднує централізацію та децентралізацію. Варто підкреслити, що з бельгійського досвіду доцільно запозичити: розвиток багаторівневої системи управління; посилення ролі місцевого самоврядування; адаптацію безпекових політик до регіональних особливостей. Уважаємо за доцільне, що з нідерландського досвіду доцільно використати створення єдиного координаційного центру; інтеграцію цивільних і військових структур; розвиток кібербезпеки та публічно-приватного партнерства.

На сьогодні, оптимальним для України є формування гібридної моделі, яка передбачає централізоване стратегічне управління та децентралізовану реалізацію політики на місцях. Обидві моделі є ефективними, однак їх застосування залежить від політичної системи та безпекових випробувань держави.

Зауважимо, що важливою характеристикою західноєвропейських моделей є високий рівень інституційної спроможності, прозорість процесів ухвалення рішень, а також ефективна взаємодія між цивільними та військовими структурами. Також значна увага приділяється стратегічному плануванню, оцінюванню ризиків і прогнозуванню загроз. Крім того суттєвим є вплив наднаціональних інституцій, зокрема Європейського Союзу та НАТО, які формують спільні підходи до забезпечення безпеки та стимулюють гармонізацію національних систем[3, с. 56-65].

Аналіз європейського досвіду дозволяє виокремити кілька ключових елементів ефективних інституційних моделей управління національною безпекою, а саме: наявність чіткої системи стратегічного планування; інтеграція різних секторів безпеки в єдину систему; ефективні механізми міжвідомчої координації; належний рівень демократичного контролю; а також здатність системи до швидкої адаптації в умовах криз.

Для України питання реформування системи управління національною безпекою є особливо актуальним у контексті євроінтеграційних процесів і потреби підвищення обороноздатності держави. Упродовж останніх років здійснено низку важливих кроків у цьому напрямку, зокрема оновлено стратегічні документи, посилено роль Ради національної безпеки й оборони, розвиваються механізми цивільного контролювання сектору безпеки. Водночас залишаються проблеми, пов'язані з недостатньою координацією між органами влади, дублюванням функцій, а також обмеженою інституційною спроможністю окремих структур.

Уважаємо, що імплементація європейського досвіду в Україні має здійснюватися з урахуванням національних особливостей, зокрема унітарного устрою держави, специфіки безпекових проблем і рівня розвитку державних



інституцій. До пріоритетних напрямків трансформації системи управління національною безпекою доцільно віднести удосконалення механізмів стратегічного планування; посилення міжвідомчої координації; упровадження сучасних підходів до управління ризиками; розвиток аналітичних спроможностей; а також забезпечення ефективного демократичного контролю.

Отже, інституційні моделі управління національною безпекою у країнах Західної Європи характеризуються високим рівнем ефективності й адаптивності, що зумовлено системністю підходів, розвиненістю інституцій та інтеграцією в міжнародні безпекові структури. Саме використання цього досвіду може стати важливим чинником підвищення ефективності системи державного управління України у сфері національної безпеки за умови його належної адаптації до вітчизняних умов.

ЛІТЕРАТУРА

1. Стратегія національної безпеки України: Указ Президента України від 14.09.2020 № 392/2020.
2. Білоус В. Т. Державне управління у сфері національної безпеки: європейський досвід. Київ, 2019.
3. Ситник Г. П. Національна безпека України: теорія і практика. Київ, 2020.

УДК: 620.91:338.2

*Сергій БЕВЗ,
аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»,
м. Вінниця, Україна*

ЕКОНОМІЧНІ СТИМУЛИ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

Сучасний етап розвитку світової економіки характеризується посиленням впливу глобальних проблем, серед яких визначальними є зміни клімату, зростання енергетичних потреб і поступове виснаження традиційних енергетичних ресурсів. У цих умовах альтернативна енергетика є не лише технологічною альтернативою традиційним джерелам енергії, але й стратегічним напрямком забезпечення сталого розвитку та енергетичної безпеки держави [1-3]. Водночас її розвиток значною мірою залежить від ефективності економічних стимулів, які формують умови для активізації інвестиційної діяльності, упровадження інновацій та інтеграції відновлюваних джерел енергії в національні енергетичні системи.



Економічні стимули розвитку альтернативної енергетики доцільно розглядати як комплекс узаємопов'язаних фінансових, податкових, інституційних і ринкових інструментів, спрямованих на формування мотиваційної бази для суб'єктів господарювання щодо впровадження та використання відновлюваних джерел енергії [4]. Їх застосування зумовлено специфікою цієї галузі, яка характеризується високою капіталомісткістю, тривалими строками окупності інвестицій та значною залежністю від державної політики. Крім того, розвиток альтернативної енергетики супроводжується формуванням позитивних екстерналій, пов'язаних зі зниженням викидів парникових газів та покращенням екологічної ситуації, що не завжди відображено в ринковій ціні енергії, а отже потребує державного втручання.

У сучасній практиці економічного регулювання розвитку альтернативної енергетики широко застосовуються цінкові стимули, які забезпечують стабільність доходів виробників енергії з відновлюваних джерел. До таких інструментів належать «зелені» тарифи, системи контрактів на різницю, а також аукціонні механізми підтримки. Їх використання дозволяє знизити інвестиційні ризики, забезпечити прогнозованість фінансових потоків та стимулювати залучення приватного капіталу у галузь. Водночас світова практика свідчить про поступовий перехід від фіксованих тарифів до конкурентних механізмів, що забезпечують більш ефективний розподіл ресурсів і зниження вартості електроенергії.

Важливу роль у стимулюванні розвитку альтернативної енергетики відіграють податкові інструменти, які спрямовані на зниження фінансового навантаження на інвесторів та виробників енергії. Серед них слід виділити податкові пільги, звільнення від сплати митних платежів на імпорту обладнання, а також застосування механізмів прискореної амортизації. Застосування зазначених інструментів дозволяє скоротити строки окупності інвестиційних проєктів та підвищити їх економічну ефективність, що є особливо важливим на початкових етапах розвитку галузі.

Окрему групу економічних стимулів становлять інвестиційно-фінансові механізми, які забезпечують доступ до фінансових ресурсів і сприяють реалізації масштабних енергетичних проєктів. До них належать державні субсидії, гранти, пільгове кредитування, а також інструменти «зеленого» фінансування, зокрема «зелені» облігації. Важливе значення має також співпраця з міжнародними фінансовими організаціями, яка дозволяє залучати додаткові ресурси та впроваджувати кращі світові практики управління енергетичними проєктами. У сучасних умовах особливої актуальності набувають механізми державно-приватного партнерства, що забезпечують розподіл ризиків між державою та бізнесом.

Ринкові інструменти стимулювання розвитку альтернативної енергетики спрямовані на формування економічних сигналів, які враховують екологічні



фактори та сприяють раційному використанню ресурсів. До таких інструментів належать системи торгівлі квотами на викиди парникових газів, сертифікати походження електроенергії, а також механізми розвитку конкурентних ринків електроенергії. Їх упровадження дозволяє інтегрувати альтернативну енергетику в загальну економічну систему та забезпечити її ефективне функціонування на ринкових засадах.

Не менш важливу роль відіграють інституційні стимули, які визначають загальні умови функціонування ринку альтернативної енергетики. До них належать стабільність і передбачуваність державної політики, прозорість регуляторного середовища, спрощення адміністративних процедур та розвиток цифрових інструментів управління. У контексті цифрової трансформації економіки особливого значення набуває впровадження інтелектуальних систем моніторингу та управління енергетичними процесами, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів і забезпечити оптимізацію виробництва і споживання енергії.

Досвід країн Європейського Союзу свідчить про те, що ефективний розвиток альтернативної енергетики можливий лише за умов комплексного застосування економічних стимулів [5]. Зокрема, у провідних країнах ЄС сформовано багаторівневі системи підтримки, які поєднують цінові, податкові та ринкові інструменти. При цьому спостерігається тенденція до поступового переходу від адміністративних методів регулювання до ринковоорієнтованих механізмів, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності галузі та зменшення залежності від державної підтримки.

Разом із тим розвиток альтернативної енергетики супроводжується низкою проблем, серед яких слід виділити нестабільність державної політики, високий рівень інвестиційних ризиків, недостатній розвиток інфраструктури, а також обмежений доступ до фінансових ресурсів. У країнах із трансформаційною економікою ці проблеми ускладнюються інституційною нестабільністю й недостатнім рівнем розвитку ринкових механізмів. Це зумовлює потребу вдосконалення системи економічного стимулювання з урахуванням національних особливостей та міжнародного досвіду.

Отже, економічні стимули є ключовим інструментом забезпечення розвитку альтернативної енергетики та формування енергетично ефективної економіки. Їх ефективність визначається комплексністю, узгодженістю та адаптивністю до змін зовнішнього середовища. У сучасних умовах особливої актуальності набуває формування інтегрованої системи стимулювання, яка поєднує фінансові, податкові, ринкові та інституційні інструменти, а також ураховує можливості цифрових технологій. Реалізація такого підходу дозволить підвищити інвестиційну привабливість галузі, забезпечити зростання частки відновлюваних джерел енергії у структурі енергетичного балансу та сприяти досягненню цілей сталого розвитку.



ЛІТЕРАТУРА

1. Butlin, John. Our common future. By World commission on environment and development. (London, Oxford University Press, 1987, pp.383 £5.95.). *Journal of International Development* Т. 1, № 2. 1987. с. 284—287.
2. Волошин О. Л. Напрямки вдосконалення механізмів державного регулювання розвитку альтернативної енергетики в Україні. URL: <https://nuczu.edu.ua/sciencearchive/PublicAdministration/vol3/013.pdf>
3. Стельмашенко Ю. О., Філіппова В. Д. Державна політика розвитку водневої енергетики як альтернативного джерела енергії. *Вісник Херсонського національного технічного університету*, № 1(84), 2023 р. С.244-250. DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2023.1.34>
4. Прокопенко М. Розвиток альтернативної енергетики як елемент екологічного підприємництва. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2025. № 35. С. 15-23 DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2025.35.15>
5. Гелетуха Г. Г., Желєзна Т. А., Драган С. В., Гайдай О. І. Досвід країн ЄС з розвитку відновлюваної енергетики та скорочення споживання природного газу. *Теплофізика та теплоенергетика*. 2022, т. 44, №2. С. 47-53 DOI: <https://doi.org/10.31472/ttpe.2.2022.6>

УДК 351

Микита БЕГАН,*аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький***АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ
ЗМІЦНЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ**

В умовах повномасштабної війни, глибоких соціально-економічних трансформацій та курсу України на європейську інтеграцію питання ефективності антикорупційної політики набуває особливої актуальності. Корупція залишається одним із системних чинників, що підриває довіру громадян до органів влади, знижує результативність управлінських рішень, послаблює інституційну спроможність держави та створює прямі загрози національній безпеці. В умовах воєнного стану корупційні прояви набувають не лише соціально-економічного, а й безпекового виміру, оскільки здатні негативно впливати на обороноздатність держави, ефективність використання публічних ресурсів та реалізацію стратегічних рішень у сфері захисту національних інтересів.



Наявні підходи до формування та реалізації антикорупційної політики часто характеризуються фрагментарністю та орієнтацією на реагування, а не на попередження корупційних ризиків. Недостатньо розробленими залишаються управлінські механізми оцінювання впливу корупції на національну безпеку, а також інструменти інтеграції антикорупційних заходів у стратегічне планування та процеси ухвалення ключових управлінських рішень.

Треба констатувати, що цифровізація привнесла більшу прозорість у діяльність державних службовців. Такі проєкти, як «Prozorro» та інші платформи для придбання необхідних речей на умовах тендерів, значно спростили і зробили більш контрольованими ці процеси. Але попри це випадки збагачення у великих масштабах продовжують траплятися. Як приклад можна навести події впродовж 2022–2023 років, коли під час укладання контрактів центральними органами виконавчої влади були виявлені факти завищення вартості товарів і послуг, формального проведення тендерних процедур та обмеження конкуренції. Зазначені порушення мали безпосередній управлінський вимір, оскільки стосувалися ухвалення рішень посадовими особами, відповідальними за планування, розподіл і контроль бюджетних ресурсів [1].

Подальший аналіз свідчить, що подібні корупційні прояви у сфері публічних закупівель не є поодинокими випадками, а вказують на наявність структурних проблем у системі публічного управління, зокрема недостатню ефективність внутрішнього контролю, обмежену прозорість окремих процедур та формальний характер відповідальності посадових осіб. В умовах воєнного стану такі управлінські вади набувають особливої гостроти, оскільки пов'язані з використанням ресурсів, що мають стратегічне значення для функціонування держави та забезпечення її безпеки.

Окремої уваги заслуговують корупційні ризики на рівні органів місцевого самоврядування та місцевих органів виконавчої влади, які активізувалися у процесі реалізації бюджетних програм, управління комунальним майном та виконання відновлювальних заходів у 2022–2025 роках. У цих випадках корупція проявлялася через ухвалення управлінських рішень в умовах обмеженої конкуренції, непрозорого визначення підрядників і слабого громадського контролю. Це негативно і впливає впливало не лише на ефективність використання публічних коштів, а й на рівень довіри громадян до інститутів публічної влади, що є невід'ємною складовою національної безпеки.

У сучасних наукових дослідженнях з антикорупційної проблематики, зокрема в роботі М. Цегельника, корупція розглядається як системний деструктивний чинник, що виходить за межі окремих правопорушень і безпосередньо впливає на ефективність публічного управління та стан національної безпеки [2]. З цим важко не погодиться, адже автор обґрунтовує, що в умовах воєнного стану корупційні ризики посилюються внаслідок



спрощення управлінських процедур, концентрації бюджетних ресурсів і обмеження механізмів контролю. Такий стан справ створює передумови для зловживань у сфері публічних закупівель і бюджетного управління.

Варто також підкреслити, що наявність розгалуженої антикорупційної інфраструктури не гарантує результативності протидії корупції за відсутності належної управлінської відповідальності та реального впливу антикорупційних органів на процеси ухвалення управлінських рішень. Формалізм у реалізації антикорупційної політики, за якого дотримання процедур не супроводжується змінами управлінських практик, знижує інституційну спроможність держави та посилює внутрішні загрози безпеці.

Окрему увагу слід приділити корупційним ризикам на рівні органів місцевого самоврядування. За останні роки вони значно загострилися в умовах децентралізації та реалізації відновлювальних програм. Непрозорість управління комунальним майном, обмежена конкуренція та слабкий громадський контроль негативно впливають на ефективність використання публічних ресурсів і рівень довіри громадян до влади. У підсумку корупція в системі публічного управління визначається як чинник, що підриває легітимність державних інститутів і послаблює стійкість національної безпеки, що зумовлює потребу переходу від формального інституційного підходу до глибшої трансформації управлінських механізмів.

З оглядку на наявні тенденції, актуалізується потреба комплексного переосмислення антикорупційної політики як складової системи забезпечення національної безпеки України. Ідеться не лише про вдосконалення нормативно-правової бази чи розширення повноважень антикорупційних органів, а про формування цілісної управлінської культури добросовісності, орієнтованої на довгострокову стійкість державних інститутів. Такий підхід передбачає інтеграцію антикорупційних принципів у всі етапи управлінського циклу – від стратегійного планування до контролю та оцінювання результатів управлінської діяльності.

Важливим напрямком посилення антикорупційної спроможності публічного управління є вдосконалення системи внутрішнього контролю та аудиту в органах державної влади й органах місцевого самоврядування. У сучасних умовах воєнного стану внутрішній контроль має виконувати не формальну, а превентивну функцію, спрямовану на своєчасне виявлення корупційних ризиків у процесі ухвалення управлінських рішень. Це стосується планування та реалізації бюджетних програм, управління державним і комунальним майном, а також здійснення публічних закупівель у спрощеному режимі. Недостатня інституційна автономія підрозділів внутрішнього контролю та їх залежність від керівництва органів влади істотно знижують ефективність таких механізмів.



Поряд із цим значну роль у протидії корупції відіграє людський чинник, а саме рівень професійної підготовки, доброчесності та мотивації публічних службовців. В умовах кадрового дефіциту, спричиненого війною, мобілізацією та міграційними процесами, ризики зниження якості управлінських рішень зростають. Це створює додаткові можливості для зловживань службовим становищем, особливо на середньому та нижчому рівнях управління, де безпосередньо реалізуються управлінські рішення. Відтак антикорупційна політика має включати системні заходи з підвищення професійної компетентності кадрів, формування етичних стандартів публічної служби та впровадження дієвих механізмів персональної відповідальності.

Окремого значення в сучасних умовах набуває залучення інститутів громадянського суспільства до процесів антикорупційного контролю. Громадський нагляд, журналістські розслідування, діяльність аналітичних центрів і громадських організацій сприяють виявленню корупційних практик та підвищують рівень підзвітності органів публічної влади. Водночас ефективність такого контролю значною мірою залежить від відкритості державних інституцій, доступу до публічної інформації та реальної готовності влади реагувати на виявлені порушення. Формальне декларування відкритості без належного реагування на сигнали з боку суспільства нівелює потенціал громадського контролю як елементу системи національної безпеки.

Не треба забувати і про післявоєнну відбудову України. Вона буде супроводжуватися значними фінансовими потоками, залученням міжнародної допомоги та реалізацією масштабних інфраструктурних проєктів. За відсутності ефективних антикорупційних запобіжників це може призвести до відтворення корупційних практик у ще більших масштабах. Тому вже на етапі планування відновлювальних заходів слід закладати антикорупційні механізми. До них варто віднести прозорі процедури добору підрядників, цифрові інструменти моніторингу використання коштів та незалежний контроль з боку антикорупційних і громадських інституцій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Свиридюк Ю. САП і НАБУ завершили розслідування справи про золоті яйця Міноборони. *Суспільне*. 2025. URL: <https://suspilne.media/1119244-sap-i-nabu-zaversili-rozsliduvanna-spravi-pro-zoloti-ajca-minoboroni/>
2. Цегельник М.І. Антикорупційні органи в системі публічного управління: загальна характеристика. Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття: збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю, 12-13 грудня 2024 року. – Житомир: Житомирська політехніка. 2024. С. 224-228. URL: <https://nung.edu.ua/sites/default/files/2025-02/%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%202024%20%28%D0%B3%D1%80%D1%83%D0%B4%D0%B5%D0%BD%D1%8C3%29.pdf#page=224>



УДК 351:338.246.8(477)

*Тетяна БЕЗВЕРХНЮК,
д. держ. упр., професор,
професор кафедри публічного управління та регіоналістики,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса*

АКТУАЛІЗАЦІЯ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОЇ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ВІДНОВЛЕННЯМ ТЕРИТОРІЙ ТА РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Під час війни Україна стикнулася з безпрецедентними випробуваннями у сфері відновлення та розвитку як держави, так і територіальних громад. У таких умовах критично важливим є залучення зовнішньої фінансової підтримки з боку міжнародних партнерів і донорів та мобілізація приватного сектору. Водночас ефективність публічних інвестицій дуже залежить від спроможності органів державної влади та місцевого самоврядування планувати, реалізовувати та звітувати про інвестиційні проєкти. Саме з цією метою Уряд розпочав та впроваджує у два етапи реформу управління публічними інвестиціями (Public Investment Management) задля запровадження стратегічного планування та спрямування обмежених ресурсів на пріоритетні проєкти, що відповідають стратегічним цілям і актуальним потребам громадян [1].

Метою Дорожньої карти реформування управління публічними інвестиціями є формування контексту, бачення, основних принципів та напрямків побудови цілісної, стійкої та ефективною системи управління публічними інвестиціями, яка забезпечує планування інвестиційних проєктів на основі стратегічних пріоритетів та середньострокової бюджетної рамки, здійснення їх добору відповідно до уніфікованих та прозорих процедур і чітких критеріїв та реалізацію в межах запланованих строків та фінансування [2]. Зокрема, Дорожньою картою передбачено поширення процедур управління публічними інвестиціями на всі інвестиційні проєкти, пов'язані з відбудовою, відновленням та розвитком, через єдине визначення публічного інвестиційного проєкту.

У сфері управління публічними інвестиціями проєкти та програми мають спільну мету – забезпечувати виконання стратегічних цілей держави за планом відновлення України. Важливо зазначити, що для забезпечення досягнення цілей Державної стратегії регіонального розвитку та програм комплексного відновлення територій територіальних громад запровадження окремих проєктів



відновлення має здійснюватися не ізольовано, а в межах узгоджених програм і портфелів проєктів. Кожен окремий проєкт не має розглядатися автономно, оскільки його ефективність значною мірою залежить від взаємозв'язку та синергії з іншими проєктними ініціативами. Незважаючи на повну законодавчо-нормативну регламентацію процесу підготовки й розроблення публічних інвестиційних проєктів, для більшості територіальних громад це пов'язано зі значними труднощами.

Інтеграція проєктного підходу в управлінську практику ОМС як у процесі стратегічного планування, так і розроблення публічного інвестиційного проєкту відновлення, супроводжується низкою проблем: обмеженість кадрового потенціалу; відсутність достатнього рівня проєктної культури, дефіцит фінансових і технічних ресурсів, низька інституційна спроможність на локальному рівні.

Уважаємо, що актуальним напрямком вирішення низки проблемних питань управління територіальними громадами є запровадження проєктної моделі стратегічного управління відновленням території та розвитком територіальної громади, яка, на наш погляд, відображає багатокomпонентний підхід до підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів, що забезпечує цілісну координацію діяльності громади, оптимізацію використання ресурсів, а також залучення мешканців до процесу ухвалення рішень.

Пропонована нами проєктна модель стратегічного управління відновленням території та розвитком територіальної громади складається з організаційно-функціональних та інструментальних елементів і заходів з їх запровадження:

- створення проєктного офісу в структурі виконавчого органу територіальної громади як організаційно-функційної структури, що забезпечує централізоване управління всіма проєктами громади, ресурсно й інструментально супроводжує ці проєкти, здійснює їх моніторинг та оцінювання;

- інтеграція інструментів проєктного менеджменту у процесі підготовки та ухвалення управлінських рішень, які дозволяють ефективно планувати й розподіляти ресурси, здійснювати контроль за виконанням завдань і звітувати про результати; інтеграція проєктного підходу в управлінську практику ОМС вимагає зміщення акцентів із короткострокових результатів поточної діяльності на досягнення довгострокових стратегічних цілей;

- розвиток мережевої координації для забезпечення синхронізації дій і документів усіх учасників реалізації програм, планів і проєктів у громаді дозволяє уникати дублювання функцій; залучення всіх заінтересованих сторін до процесу ухвалення та реалізації управлінських рішень; стимулювання міжмуниципальної співпраці та державно-приватного партнерства;



- розроблення документів стратегічного та просторового планування на засадах проєктного підходу через формулювання портфелю пріоритетних проєктів на операційному етапі реалізації цілей і завдань;
- зміцнення кадрового ресурсу органу місцевого самоврядування через навчання і розвиток проєктних компетенцій працівників;
- цифрова трансформація управлінських процесів у громаді, що забезпечує прозорість рішень, доступність даних для громадян і залучення громадськості до процесів ухвалення рішень.

Проте для того, щоб запропонована нами проєктна модель стала практичною, службовці ОМС мають діяти не просто як адміністратори, а як менеджери змін та ініціатори розвитку, що потребує специфічних управлінських навичок використання інструментів проєктного менеджменту – від аналізу потреб громади до реалізації конкретних ініціатив, спрямованих на підвищення якості життя, екологічну рівновагу та економічну стійкість території. Разом із цим потрібно освоювати сучасні інформаційні технології для просторового планування та враховувати юридичні аспекти проєктної діяльності у сфері публічних інвестицій.

Інструментальною складовою проєктної моделі стратегічного управління відновленням території та розвитком територіальної громади є цифрові технології проєктного управління та геоінформаційні технології, які стали важливим інструментом у стратегічному управлінні та просторовому плануванні територіальних громад, оскільки мають значний потенціал для підвищення ефективності, прозорості й покращення процесів ухвалення рішень. Одна з головних переваг застосування геоінформаційних технологій у проєктній моделі стратегічного управління відновленням території та розвитком територіальної громади є їхня здатність сприяти ухваленню обґрунтованих рішень за допомогою просторового аналізу, що є ключовим чинником у розробленні Програм комплексного відновлення територіальної громади.

Загалом запровадження інформаційних технологій створює передумови для більш ефективного, прозорого та інтегрованого управління територіальними громадами, що сприяє їх соціально-економічному розвитку та підвищенню якості життя населення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Деякі питання управління публічними інвестиціями : постанова Кабінету Міністрів України від 28.02.2025 № 527 URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/527-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 02.04.2026)
2. Уряд схвалив Дорожню карту реформування управління публічними інвестиціями *Урядовий портал* 25.12.2023 URL:<https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-skhvalyv-dorozhniu-kartu-reformuvannia-upravlinnia-publichnyumy-investytsiiamy> (дата звернення: 02.04.2026).



УДК 351

*Валентин БЕСКОРОВАЙНИЙ,
аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон*

ГЛОБАЛЬНІ ІМПЕРАТИВИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

В умовах глобальних трансформацій розвиток публічного управління визначається низкою імперативів, які формують напрямки і зміст змін у державному управлінні. До них належать ускладнення суспільних відносин, зростання ролі громадянського суспільства, цифровізація управлінських процесів, а також потреба забезпечення ефективності, прозорості й підзвітності діяльності органів публічної влади [6].

Публічне управління в науковій літературі визначається як організація управлінської діяльності, спрямованої на реалізацію публічних інтересів та досягнення суспільно значущих результатів. Водночас відсутність єдиного законодавчо закріпленого визначення цього поняття зумовлює потребу його теоретичного осмислення й узагальнення у процесі дослідження управлінських процесів [1; 2].

Розвиток підходів до розуміння публічного управління відображає перехід від традиційної ієрархічної державно-адміністративної моделі до більш складних форм управління, що ґрунтуються на міжсекторальній взаємодії. Зокрема, у наукових дослідженнях обґрунтовується трансформація публічного управління від моделі *government* до моделі *governance*, яка передбачає розширення кола його суб'єктів за рахунок залучення інститутів громадянського суспільства та приватного сектору [4; 5].

У підході *governance* та концепції *New Public Governance* публічне управління розглядається як процес взаємодії між публічними та непублічними суб'єктами, що функціонують у межах складних міжорганізаційних мереж. Такий підхід відповідає сучасним тенденціям розвитку управління, які характеризуються децентралізацією, посиленням горизонтальних зв'язків і переходом до партнерських моделей взаємодії [4; 5].

Одним із ключових імперативів розвитку публічного управління є забезпечення його системності. У межах системного підходу публічне управління розглядається як цілісна відкрита система, що включає взаємопов'язані елементи – суб'єкти, об'єкти, механізми, процеси та



інструменти реалізації управлінських рішень. Така система характеризується наявністю зворотного зв'язку, адаптивністю та здатністю до саморозвитку [3].

Системний підхід передбачає врахування взаємозалежності управлінських процесів, що є особливо важливим в умовах глобальної взаємодії та інтеграційних процесів. Він забезпечує можливість комплексного аналізу функціонування публічної влади та створює передумови для підвищення ефективності державної політики [3].

Важливим імперативом розвитку публічного управління є також орієнтація на результативність та ефективність. У науковій літературі ефективність розглядається як співвідношення між досягнутими результатами та використаними ресурсами, а також як ступінь досягнення поставлених цілей у межах визначених обмежень. Це зумовлює потребу впровадження сучасних управлінських підходів, спрямованих на підвищення якості ухвалення управлінських рішень та оптимізацію використання ресурсів [6].

Не менш важливим імперативом є забезпечення відкритості та підзвітності публічної влади. Довіра громадян до державних інституцій стає ключовим чинником ефективності управління. Це передбачає розвиток механізмів взаємодії між владою та суспільством, забезпечення доступу до інформації та залучення громадськості до процесів ухвалення рішень.

Особливого значення набуває інтеграція різних рівнів управління, а саме стратегічного, тактичного та операційного. Така інтеграція забезпечує узгодженість управлінських рішень і підвищує результативність реалізації державної політики. Водночас її відсутність призводить до фрагментації управлінських процесів і зниження ефективності функціонування публічних інституцій [2].

Глобальні імперативи розвитку публічного управління пов'язані з потребою адаптації до змін зовнішнього середовища. У наукових дослідженнях публічне управління розглядається як динамічний процес, що постійно трансформується під впливом політичних, економічних і соціальних чинників. Здатність системи управління до адаптації та своєчасного реагування на проблеми є важливою умовою її ефективного функціонування [4].

Окрему увагу слід приділити ролі цифровізації в розвитку публічного управління. Упровадження інформаційно-комунікаційних технологій сприяє підвищенню прозорості, спрощенню адміністративних процедур і мінімізації корупційних ризиків. Цифровізація є одним із ключових інструментів модернізації публічного управління в умовах глобалізації.

Отже, сучасні глобальні імперативи розвитку публічного управління визначають потребу переходу до нових моделей організації управлінської діяльності, що базуються на системності, відкритості, взаємодії та орієнтації на результат. Урахування цих імперативів створює передумови для підвищення



ефективності функціонування публічної влади, посилення її інституційної спроможності та забезпечення сталого розвитку держави в умовах глобальних трансформацій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Енциклопедичний словник з державного управління / Ковбасюка Ю.В., Трощинського В.П., Сурміна Ю.П. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України. 2010. URL: https://shron1.chtyvo.org.ua/Surmin_Yurii/Entsyklopedychnyi_slovnyk_z_derzhavno_ho_upravlinnia.pdf. 605 с.
2. Публічне управління, Термінологічний словник / Куйбіди В.С., Білинської М. М., Петроє О. М. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України. 2018 р. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/44779/1/%d0%a1%d0%bb%d0%be%d0%b2%d0%bd%d0%b8%d0%ba.pdf>.
3. Bertalanffy, L. von. General System Theory: Foundations, Development, Applications. New York : George Braziller. 1968. 295 p.
4. Rhodes R.A.W. Родс Р. А. В. The new governance: Governing without government // Political Studies. – 1996 р. Т. 44, № 4. С. 652–667. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb01747.x>.
5. Osborne, S.P. The New Public Governance // Public Management Review. – 2006. Vol. 8, № 3. P. 377–387. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>.
6. Яремко І. Ефективність публічного управління та адміністрування: проблеми та напрями вдосконалення процесів оцінювання. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. № 1(7). С. 49–56. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/jun/28231/220373menedzhment-49-56.pdf>.

УДК 35:339.96:338.22

Тетяна БЄЛЬСЬКА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

СТРУКТУРНІ ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ

Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну спричинило глибокі трансформації в національній економіці, істотно вплинувши на функціонування реального сектору та бізнес-середовища. Руйнування критичної інфраструктури, розрив логістичних зв'язків, утрата ринків збуту, масове переміщення населення і підприємств, енергетичні перебої та зростання



безпекових загроз суттєво ускладнили умови ведення підприємницької діяльності. За таких обставин внутрішніх фінансових можливостей держави виявилось недостатньо для належної підтримки бізнесу, особливо малого й середнього підприємництва, яке відіграє ключову роль у забезпеченні зайнятості та економічного відновлення.

У зв'язку з цим міжнародна фінансова допомога у вигляді грантів, пільгового кредитування, гарантійних інструментів, програм технічної підтримки та механізмів розподілу ризиків стала визначальним чинником збереження та адаптації українського бізнесу до умов воєнного часу, а також підготовки до повоєнної реконструкції. За інформацією Міністерства фінансів України, 2023 року обсяг зовнішнього фінансування становив близько 42,5–42,6 млрд дол. США, з яких близько 27 % припадало на грантові кошти; основними донорами були ЄС, США, МВФ, Японія, Канада та інші партнери [3]. Попри те, що значна частина ресурсів спрямовувалася на покриття бюджетних потреб і соціальних витрат, вагома частка підтримки була адресована приватному сектору, зокрема через міжнародні фінансові інституції та спеціалізовані програми підтримки МСП.

У цьому контексті актуалізується науково-практичне питання ефективності структури міжнародної фінансової допомоги для бізнесу: які інструменти є найбільш результативними, як змінюються обсяги підтримки та які чинники обмежують її вплив на розвиток підприємництва. Відповіді на ці питання є важливими для вдосконалення державної політики, оптимізації донорських програм і формування ефективних механізмів залучення ресурсів у процесі відбудови.

Аналіз наукових досліджень свідчить, що проблематика міжнародної фінансової допомоги активно вивчається як українськими, так і зарубіжними науковцями. Основна увага приділяється впливу зовнішнього фінансування на макрофінансову стабільність, ролі міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЄІБ, Світового банку, МФК) у підтримці приватного сектору, а також ефективності програм ЄС (EU4Business, Ukraine Facility, Ukraine Investment Framework), орієнтованих на розвиток МСП та інвестиційних проєктів [7]. Водночас комплексні дослідження, що поєднують аналіз структури, динаміки та ефективності допомоги саме в умовах комплексних глобальних криз, залишаються недостатньо розробленими, що підтверджує актуальність даної тематики.

Метою дослідження є оцінювання структури, динаміки та ефективності міжнародної фінансової підтримки українського бізнесу в умовах глобальних викликів, а також визначення напрямків підвищення її результативності в контексті повоєнного відновлення та європейської інтеграції.

Міжнародна фінансова підтримка бізнесу охоплює широкий спектр інструментів, спрямованих як на забезпечення виживання підприємств у



кризових умовах, так і на створення основ для їх подальшого розвитку. До них належать гранти, пільгові кредити, гарантійні механізми та інструменти розподілу ризиків, інвестиції в капітал компаній, а також технічна допомога, що включає консалтинг, навчання та розвиток інституційної спроможності. Такий комплексний підхід забезпечує мультиплікативний ефект і сприяє стабілізації економічної системи.

В умовах війни акценти міжнародної підтримки змістилися з довгострокового розвитку на антикризову стабілізацію та відновлення. Сьогодні пріоритетом є збереження виробничого потенціалу підприємств, підтримка їх ліквідності, відновлення інфраструктури та забезпечення функціонування ключових секторів економіки. Особливе значення мають заходи з релокації бізнесу, адаптації логістичних маршрутів і забезпечення енергетичної стійкості.

Структура міжнародної допомоги є багаторівневою. Вона формується за участі різних донорів – міжнародних організацій, урядів держав, агенцій розвитку та приватних інвесторів – і реалізується через різноманітні фінансові інструменти. Підтримка здійснюється на макрорівні (стабілізація державних фінансів), мезорівні (розвиток секторів і регіонів) та мікрорівні (безпосередня допомога підприємствам).

Згідно з даними Міністерства економіки України станом на кінець 2023 року обсяг підтримки бізнесу від міжнародних партнерів перевищив 4 млрд євро, причому близько 60 % цієї суми було спрямовано безпосередньо підприємствам або через банківську систему [1]. Європейський Союз відіграє ключову роль у цьому процесі, зокрема через ініціативу EU4Business та програму Ukraine Facility, що забезпечують значні фінансові ресурси для розвитку МСП [4].

Загалом міжнародна фінансова допомога демонструє стійку тенденцію до зростання як за обсягами, так і за різноманіттям інструментів. Вона трансформується у більш складні та інтегровані механізми підтримки, що поєднують фінансування, інституційний розвиток і стратегічне планування економічного відновлення.

Оцінювання ефективності цієї допомоги має комплексний характер і здійснюється на різних рівнях. На рівні підприємств вона виявляється у збереженні робочих місць, зростанні виробництва та експорту, модернізації та підвищенні конкурентоспроможності. На галузевому рівні – у відновленні виробничих ланцюжків і розвитку економічних кластерів. На макрорівні – у зміцненні економічної стабільності та зростанні ВВП.

Водночас система міжнародної підтримки стикається з низкою проблем – фрагментованістю програм, складністю доступу для малого бізнесу, недостатньою координацією з державними інструментами та високими



ризиками, пов'язаними з воєнною ситуацією. Це потребує вдосконалення механізмів координації, спрощення процедур і підвищення прозорості.

Отже, міжнародна фінансова допомога є критично важливим інструментом підтримки українського бізнесу в умовах війни. У перспективі вона має трансформуватися з інструмента виживання в механізм довгострокового розвитку, модернізації економіки та інтеграції України у світові економічні процеси.

ЛІТЕРАТУРА

1. Беннетт В. ЄБРР надасть Україні рекордні 2,1 мільярда євро у 2023 році. 25 січня 2024 р. URL: <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2024/ebd-deploys-a-record-21-billion-in-ukraine-in-2023.html>
2. Бельська Т. Міжнародна фінансова допомога для підтримки українського бізнесу: структура, динаміка, ефективність. Наукові перспективи. 2025. №11. С. 89-101. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11\(65\)-89-101](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2025-11(65)-89-101)
3. Міністерство фінансів України залучило 42,6 млрд доларів США пільгового та грантового фінансування від міжнародних партнерів у 2023 році. 28.12.2023. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/en/news/ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_usd_426_billion_of_concessional_and_grant_financing_from_international_partners_in_2023-4370
4. EU4Business. Ukraine. Country page. Results in 2024. 2025. URL: <https://eu4business.eu/countries/ukraine>

УДК 351:005.7

Олена ВОЛЬСЬКА,

д. держ. упр., професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ ЛЮДИНОЦЕНТРИЧНОЇ МОДЕЛІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасні процеси розвитку суспільства зумовлюють потребу трансформаційних змін у системі публічного управління та адміністрування, що безпосередньо пов'язано з підвищенням рівня та покращенням якості життя жителів організаційно-територіального утворення. Зростання суспільних експектацій, ускладнення соціально-економічних процесів і підвищення вимог до результативності діяльності органів влади актуалізують потребу переходу



від традиційних адміністративно-бюрократичних моделей до нових управлінських підходів, орієнтованих на потреби людини [1]. Саме цим вимогам відповідає застосування людиноцентрованої моделі публічного управління, яка передбачає зміну ролі громадянина від об'єкта адміністративного впливу до основного споживача публічних послуг і активного учасника управлінських процесів.

Відповідно до моделі ефективність функціонування публічної влади визначається не обсягом виконаних процедур, а реальним впливом на якість життя населення, рівень задоволеності послугами та ступінь довіри до владних інституцій. З цього саме управління змінами є ключовим інструментом формування людиноцентрованої моделі публічного управління, оскільки забезпечує перехід від наявного стану системи до бажаної моделі її функціонування [2]. Ця особливість у публічному секторі полягає в потребі поєднання трансформаційних процесів із дотриманням принципів законності, стабільності та підзвітності, що зумовлено ієрархічною природою органів державної влади та місцевого самоврядування.

Попри наявність стратегій наявних реформ і формального впровадження інструментів управління змінами, у практиці публічного адміністрування зберігається розрив між задекларованими цілями та реальними результатами. Значна частина трансформацій має формальний характер і не інтегрується в управлінську практику, що знижує їх вплив на якість публічних послуг та рівень довіри населення.

Однією з ключових проблем є невідповідність між реальним змістом діяльності органів влади та її суспільним сприйняттям. Більшість управлінських функцій має процедурний і нормативний характер і не має безпосереднього візуального ефекту, що формує у громадян уявлення про низьку ефективність публічної влади. Відсутність системної комунікації та пояснення управлінських процесів посилює цей розрив і знижує інституційну довіру. У цьому контексті людиноцентрований підхід передбачає зміщення акцентів із внутрішніх процесів функціонування органів влади на зовнішній ефект їх діяльності, а саме доступність, зрозумілість і результативність для громадян. Важливим є не лише виконання функцій, а їх сприйняття населенням як корисних і ефективних.

Варто зазначити, що застосування людиноцентрованого підходу в системі публічного управління зумовлює потребу використання інструментарію управління змінами, який забезпечує трансформацію управлінських практик через розвиток лідерських компетенцій, формування професійних команд, удосконалення системи навчання органів публічної влади та налагодження ефективної комунікації. Особливого значення набуває інтеграція навчання, комунікації та мотивації як взаємопов'язаних елементів трансформації в органах влади. Формальний характер підвищення кваліфікації та відсутність



його зв'язку з практичною діяльністю знижують ефективність реформ публічного управління і сприяють їх імітації. За таких умов публічні службовці не сприймають зміни як потрібні та обґрунтовані, що призводить до зниження рівня їх підтримки та формування опору. Відтак спротив змінам у публічному секторі доцільно розглядати як індикатор наявності управлінських і комунікаційних проблем. Недостатній рівень поінформованості, формальний характер залучення до управлінських процесів і відсутність дієвих мотиваційних стимулів формують негативне ставлення до трансформацій і знижують їх результативність.

Також важливим компонентом людиноцентрованого публічного управління є залучення громадян до процесів формування та реалізації управлінських рішень. Участь населення забезпечує відповідність управлінських дій реальним потребам, підвищує їх легітимність і сприяє формуванню довіри до органів влади. Включення громадян в управлінські процеси дозволяє враховувати специфіку локального середовища, соціально-економічні особливості територій та актуальні запити різних груп населення, що підвищує обґрунтованість і результативність ухвалених рішень. Водночас у практиці публічного управління механізми участі часто мають формальний характер і зводяться до виконання нормативних вимог без реального врахування позиції громадян. Проведення громадських слухань, консультацій чи обговорень часто має декларативний характер, що не забезпечує їх впливу на зміст управлінських рішень. За таких умов участь населення не трансформується у реальний інструмент впливу, а сприймається як формальна процедура, що знижує рівень довіри до органів влади та демотивує громадян до подальшої взаємодії.

Підвищення ефективності залучення громадян доцільно забезпечувати через упровадження практик зворотного зв'язку та обов'язкового врахування результатів громадського обговорення у процесі ухвалення рішень. Зокрема, ефективною управлінською практикою є публічне обґрунтування ухвалених рішень із зазначенням того, які саме пропозиції громадян були враховані або відхилені та з яких причин. Такий підхід підвищує прозорість діяльності органів влади, формує відповідальність за ухвалені рішення та сприяє зміцненню інституційної довіри. Важливим інструментом людиноцентрованого публічного управління є також системне оцінювання діяльності органів влади на основі рівня задоволеності громадян. Запровадження регулярного моніторингу якості публічних послуг, доступності адміністративних процедур та ефективності взаємодії з населенням дозволяє виявляти проблемні аспекти управлінської діяльності та своєчасно коригувати ухвалені рішення. Орієнтація на результати такого оцінювання сприяють переходу від формального виконання функцій до результат-орієнтованого управління, де ключовим



критерієм ефективності є не кількість виконаних процедур, а рівень задоволеності громадян і реальний вплив на якість життя населення.

Отже, управління змінами є не допоміжним, а визначальним інструментом формування людиноцентрованої моделі публічного управління. Його ефективність залежить від здатності органів влади забезпечити реальну, а не декларативну трансформацію управлінських підходів, орієнтовану на потреби людини та підвищення якості життя населення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Kalnysh, Y., Kuprii, T., Kharytonov, O., & Krusian, R. (2024). *Human-centric paradigm as a fundamental principle of the public administration system*. *Multidisciplinary Science Journal*, 6, 2024ss0701. <https://doi.org/10.31893/multiscience.2024ss0701>
2. Линдюк С. Інновації у публічному управлінні для забезпечення соціальної безпеки. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 2(16). С. 114–136. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2\(16\)-114-136](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-114-136)

УДК: 35:330.341.1:330.131.7\

Вадим ГРУШЕЦЬКИЙ,
аспірант спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький

РИЗИКИ ТА ОБМЕЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасна трансформація системи публічного управління відбувається під впливом цифровізації, глобалізаційних процесів і зростання складності соціально-економічних систем, що зумовлює потребу переходу до інноваційної моделі її функціонування. У цьому контексті інноваційний розвиток постає не лише як інструмент модернізації управлінських практик, а і як системна характеристика здатності публічного сектору до адаптації, саморегуляції та випереджального реагування на динамічні зміни зовнішнього середовища [1]. Водночас інтенсифікація інноваційних процесів супроводжується формуванням нових типів ризиків та обмежень, які мають комплексний, багаторівневий і нелінійний характер.

На відміну від традиційних підходів, де ризики інноваційного розвитку розглядаються переважно як сукупність зовнішніх загроз або ресурсних обмежень, доцільною є їх інтерпретація як результат дисбалансу між



швидкістю інституційних змін та адаптаційною спроможністю системи публічного управління. У цьому аспекті ключовим стає не стільки факт наявності ризиків, скільки їх системна взаємодія, яка формує ефект кумулятивного впливу та посилює вразливість управлінських систем.

Одним із визначальних ризиків є фрагментарність інституційного середовища, що виявляється у відсутності узгодженості між стратегічними цілями інноваційного розвитку та механізмами їх реалізації. У сучасних умовах спостерігається розрив між концептуальними засадами цифрової трансформації та практикою їх імплементації, що призводить до дублювання функцій органів влади, асинхронності реформ та низької ефективності координації. Така ситуація формує так званий «ефект інституційного шуму», за якого надмірна кількість управлінських рішень та регуляторних змін не підвищує ефективність системи, а знижує її адаптивність і здатність до інноваційного розвитку [2].

Важливим обмеженням є дисбаланс між технологічною модернізацією та рівнем розвитку людського капіталу у сфері публічного управління. Незважаючи на активне впровадження цифрових інструментів, рівень цифрових компетенцій державних службовців часто не відповідає вимогам інноваційного середовища, що знижує ефективність використання технологій та уповільнює трансформаційні процеси [3]. У цьому контексті ризик набуває латентного характеру, оскільки формально інновації впроваджуються, проте їх реальний вплив залишається обмеженим.

Суттєвим чинником є також ресурсна асиметрія, яка виявляється в нерівномірному розподілі фінансових, технологічних та організаційних ресурсів між різними рівнями публічного управління. Така асиметрія призводить до формування «точок інноваційного зростання» поряд із «зонами інституційної стагнації», що ускладнює формування цілісної інноваційної екосистеми. У результаті інноваційний розвиток набуває фрагментарного характеру та не забезпечує системного ефекту.

У контексті цифровізації особливої актуальності набувають технологічні ризики, пов'язані не лише з технічними аспектами функціонування інформаційних систем, але й із залежністю від зовнішніх технологічних рішень і платформ. Така залежність формує додаткові загрози для інформаційної безпеки, обмежує суверенність управлінських процесів та знижує гнучкість системи в ухваленні рішень. Крім того, швидке моральне старіння технологій зумовлює потребу постійного оновлення інфраструктури, що створює додаткове фінансове навантаження.

Соціальні обмеження інноваційного розвитку виявляються в нерівномірному доступі до цифрових послуг, диференціації рівня цифрової грамотності населення та недостатньому рівні довіри до інноваційних інструментів публічного управління. У цьому контексті інновації можуть не



лише сприяти розвитку, але й посилювати соціальну нерівність, що вимагає врахування принципів інклюзивності при формуванні державної політики.

Особливої уваги заслуговує проблема організаційної інерції, яка виявляється у збереженні традиційних управлінських практик та опорі змінам із боку інституційних акторів. Така інерція обмежує здатність системи до трансформації, знижує ефективність впровадження інновацій та формує додаткові ризики, пов'язані з неузгодженістю нових і старих управлінських моделей.

Узагальнюючи слід зазначити, що ризики та обмеження інноваційного розвитку системи публічного управління мають системний характер та формуються внаслідок узаємодії інституційних, технологічних, ресурсних та соціальних чинників. Їх ключовою особливістю є нелінійність впливу, що ускладнює прогнозування наслідків управлінських рішень та вимагає використання адаптивних підходів до управління. У сучасних умовах доцільним є формування концепції адаптивного інноваційного управління, яка передбачає інтеграцію механізмів управління ризиками у процеси стратегічного планування, розвиток інституційної гнучкості та використання цифрових аналітичних інструментів для прогнозування та мінімізації ризиків. Такий підхід дозволяє не лише знижувати негативний вплив ризиків, але й трансформувати їх у чинники розвитку, що підвищує стійкість та ефективність системи публічного управління.

Отже, забезпечення інноваційного розвитку системи публічного управління потребує переходу від фрагментарного застосування окремих інструментів до формування цілісної, адаптивної та ризик-орієнтованої моделі управління, що здатна забезпечити ефективне функціонування публічного сектору в умовах невизначеності та динамічних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бабічев А. В., Котковський В. Р., Чередниченко Т. О. Технології та інновації у публічному управлінні: сучасні тренди, вплив на якість державних послуг. *Економіка та суспільство*. 2024. Вип. 65. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4479/4418> DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-82>
2. Greenwood R., Raynard M., Kodeih F., Micelotta E. R., Lounsbury M. Institutional complexity and organizational responses // *Academy of Management Annals*. 2011. Vol. 5, No. 1. DOI: <https://doi.org/10.5465/19416520.2011.590299>
3. Ронжес О. Є. Визначення рівня цифрової компетентності як необхідної навички в умовах переходу до цифрової держави. *Проблеми політичної психології. Збірник наукових праць*. 2021. Вип. 10 (24). С.330-348 DOI: <https://doi.org/10.33120/popp-Vol24-Year2021-8>



УДК 35:005.334

*Данило ДАВИДОВ,
аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова*

ПУБЛІЧНА ПОЛІТИКА В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: ВИПРОБУВАННЯ ТА ІНСТРУМЕНТИ

Повномасштабна війна, а також комплекс взаємопов'язаних криз – безпекових, економічних, гуманітарних, інфраструктурних та інформаційних – суттєво підвищили вимоги до якості реалізації публічної політики. В умовах воєнного стану державні рішення повинні ухвалюватися швидко й узгоджено, водночас залишаючись правомірними, пропорційними, підзвітними та спрямованими на забезпечення безперервності виконання критичних функцій. Основна проблема полягає в тому, що звичні адміністративні процедури мирного часу часто є надто повільними, тоді як надмірна «надзвичайність» в ухваленні рішень може призводити до зниження прозорості, контролю та довіри. Саме тому особливої актуальності набуває дослідження механізмів реалізації публічної політики в кризових умовах і під час воєнного стану.

Аналіз сучасних досліджень свідчить, що міжнародні підходи до ефективного врядування у кризових умовах акцентують увагу на комплексному governance-підході, розвитку мережевої взаємодії, використанні експертних знань, ефективній комунікації та міжнародній кооперації. В українських умовах особливості реалізації публічної політики значною мірою визначаються правовим режимом воєнного стану, який устанавлює специфіку функціонування органів влади та передбачає можливість тимчасових обмежень прав і свобод громадян [1].

Метою дослідження є систематизація ключових механізмів реалізації публічної політики в умовах криз і воєнного стану в Україні, а також визначення умов, за яких ці механізми забезпечують ефективність політики без втрати її легітимності та відповідності правовим стандартам. У межах дослідження доцільно виокремити кілька базових механізмів: нормативно-правовий, інституційно-організаційний, інформаційно-комунікаційний та цифровий. Саме їх поєднання формує основу функціонування системи публічного управління в умовах невизначеності та підвищених ризиків. Кожен із цих механізмів виконує окрему функцію, однак у сукупності вони забезпечують здатність держави ефективно реагувати на кризові виклики.

Нормативно-правовий механізм є базисом реалізації публічної політики, оскільки визначає легітимність управлінських рішень і межі втручання



держави. В умовах воєнного стану особливо важливим стає поєднання оперативності прийняття рішень із дотриманням принципів верховенства права. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» встановлює правові рамки функціонування органів влади, визначає їх повноваження та регламентує можливі обмеження прав громадян у межах безпекової потреби [1]. Це дозволяє забезпечити баланс між ефективністю управління та захистом прав людини.

Інституційно-організаційний механізм відображає здатність державних інституцій діяти узгоджено, стабільно та результативно в умовах криз. Важливим є забезпечення безперервності функціонування органів влади, швидкої адаптації до змін та ефективної координації між різними рівнями управління. Згідно з оцінками SIGMA навіть у складних умовах війни система публічної адміністрації України зберегла працездатність і спроможність надавати базові послуги, що свідчить про її високий рівень стійкості [4].

Ключову роль у цьому механізмі відіграє координація між центральними та місцевими органами влади, а також розвиток мережевої взаємодії з громадянським суспільством, бізнесом і міжнародними партнерами. У кризових умовах держава дедалі більше є не лише виконавцем політики, а координатором різних учасників, що дозволяє мобілізувати додаткові ресурси та забезпечити більш ефективне реагування.

Інформаційно-комунікаційний механізм у воєнний час набуває стратегічного значення, оскільки саме через комунікацію формується рівень довіри до держави та сприйняття її рішень. В умовах інформаційної невизначеності та поширення дезінформації держава має забезпечувати чітке, послідовне та зрозуміле інформування населення, а також пояснювати логіку своїх дій. Важливим є також дотримання балансу між відкритістю інформації та вимогами безпеки.

Цифровий механізм став одним із ключових чинників забезпечення стійкості публічного управління. Завдяки цифровим сервісам вдалося забезпечити безперервність надання послуг, зокрема для внутрішньо переміщених осіб, а також суттєво скоротити адміністративні бар'єри. Водночас цифровізація супроводжується проблемами, серед яких – цифрова нерівність, ризики кібербезпеки та потреба забезпечення доступності сервісів для всіх груп населення.

Окреме значення має механізм моніторингу, оцінювання та навчання, який забезпечує адаптивність публічної політики. У кризових умовах управління набуває циклічного характеру: рішення оперативно впроваджуються, постійно оцінюються та коригуються на основі отриманих даних. Такий підхід відповідає сучасним принципам належного врядування, які підкреслюють важливість безперервного вдосконалення політики [2; 3].

Отже, ефективна реалізація публічної політики в умовах воєнного стану можлива лише за умови комплексного поєднання різних механізмів управління.



Нормативно-правова база забезпечує легітимність рішень, інституційна спроможність – їх реалізацію, комунікація – суспільну підтримку, цифровізація – оперативність, а моніторинг і навчання – адаптивність. Саме синергія цих елементів формує основу стійкої та ефективної системи публічного управління в умовах криз.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/389-19>
2. Good Governance for Critical Infrastructure Resilience. Paris : OECD Publishing, 2019. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2019/04/good-governance-for-critical-infrastructure-resilience_7d5a9993/02f0e5a0-en.pdf
3. Policy Framework on Sound Public Governance. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2020/12/policy-framework-on-sound-public-governance_931b05fc.html
4. Public Administration in Ukraine 2023: Monitoring Report. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf

УДК 351+81

Володимир ДЕМЧЕНКО,

к. філол. н., доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

СИНЕРГІЯ ДУХОВНОГО Й МАТЕРІАЛЬНОГО В ДЕРЖАВНІЙ МОВНІЙ ПОЛІТИЦІ

Відповідно до Закону України 2019 року «Про забезпечення функціонування української мови як державної» декларується потреба вільного володіння національною мовою публічними службовцями, а також її використання іншими громадянами в публічних ситуаціях [1]. Звісно, як і положення будь-якого іншого Закону, ці мають імперативний характер і тому обов'язкові до виконання, що відрізняє зазначений акт від його попередника 30-річної давнини – Закону про мови в Українській ще РСР 1989 року. У тому документі також було проголошено українську мову державною [2], хоча



офіційно Української держави ще не було, і Конституція це положення декларує лише через сім років. Тобто маємо матеріальне (функційне) визнання мови титульної нації як основної (у Конституції 1996 року – єдиної) на всій території України.

Матеріальним аспектом цього статусу є також такі історико-географічні чинники:

1) титульна нація, що складає понад дві третини населення країни (на той час – «республіки»: термін пишемо в лапках, оскільки він не відповідає дійсності, як й інші терміни тієї держави – «радянський», «соціалістичний» і навіть «союз»), має право, за загальносвітовими параметрами, на називання її іменем власної держави, а також на державний статус її національної мови;

2) територія цієї власної держави, що історично є етнічною, адже на ній ще тисячу років тому проживали племена, що склали пізніше українську націю та були носіями своїх діалектів, які лягли в основу української національної мови. Це аксіома, виведена офіційно російською імперською академією наук у ХІХ сторіччі, а також європейськими вченими того часу, і підтверджена подальшими деклараціями міжнародних угод ХХ сторіччя.

Отже, матеріальна складова передбачає зобов'язання публічних службовців й інших офіційних осіб користуватися у своїй фаховій діяльності виключно українською мовою. Тобто умовний управлінець, суддя чи правоохоронець, перебуваючи на відпочинку – поза такою діяльністю (для прикладу – у колі сім'ї), має право спілкуватися тією ж російською мовою, за що не буде жодною мірою нести відповідальність. Гадаємо таке вживання мови має саме матеріальну причину – просто вибір російської мови як засобу спонтанної (побутової, просторічної) комунікації.

З іншого боку, духовна складова такого вибору мови спілкування є глибшим аспектом мовної політики, адже її чинники мають іншу природу:

1) знання й усвідомлення своїх етнічних коренів, репрезентованих 2-3-ма колінами родоводу, рідною місцевістю, маркованою українськими традиціями, зокрема й мовними;

2) ментальний зв'язок на трансцендентальному рівні, коли вибір мови може бути вторинним, але обов'язковим є усвідомлення себе представником саме української нації.

В обох випадках наявна національна ідентичність, що, за положеннями Закону України 2022 року «Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності», полягає в «стійкому усвідомленні» належності до нації як «самобутньої спільноти», що визначається в комплексі, який складається з відповідної назви, символів, історичної пам'яті, духовно-культурних цінностей та пов'язаний із територією [3] (етнічною – як ми зазначили вище). Тобто українець (громадянин України),



незважаючи на його фактичне етнічне походження, має приймати складові цього комплексу як свої рідні – любити їх, берегти й захищати.

Мовна компетентність публічних осіб / службовців складається зі структурних елементів – знань окремих правил на рівнях морфології та синтаксису, навичок застосовувати ці правила на практиці в усній та письмовій формах, а також із функційних елементів – використовувати українську мову в організаційній, політичній, економічній, власне комунікаційній сферах. Загалом же комунікаційна компетентність передбачає знання й навички на лексичному, синтаксичному та фразеологічному рівнях. Якість такої компетентності може бути високою навіть у ситуації, коли українська мова є функційно другою в особи, але цей фахівець зацікавлений в удосконаленні своїх знань і навичок, зокрема через посадові перспективи. Проте більш ефективною для розвитку українськомовного простору є ситуація з носієм цієї мови як функційно першої, навіть якщо вона наповнена діалектизмами чи просторічними елементами. Ця ситуація є пріоритетною, адже спонтанна (побутова) мова, з природного боку, є первинною, а літературна – вторинною. Тобто, за нашими критеріями в цьому виступі, друга є матеріальним виявом мовної ситуації, а перша – духовним.

У Законі України 2019 року «Про забезпечення функціонування української мови як державної» крім декларацій про володіння та використання мови також є положення про зобов'язання публічних службовців / управлінців пояснювати різноманітні мовні аспекти населенню. Ми конкретизуємо цю місію через усвідомлення цією особою, наприклад, проблеми засмічення державної мови російськомовними кальками, що зумовлює не лише порушення структурних елементів, але й негативний вплив мови агресора, який намагається знищити українську державність і зокрема мову. Тобто знов-таки поєднуються матеріальна та духовна складові в синергійній площині мовної ситуації в Україні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України. Відомості Верховної Ради. 2019. № 21. Ст. 81. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

2. Про мови в Українській РСР : Закон УРСР, зі змінами і доповненнями, внесеними законами України від 28 лютого 1995 року, від 6 березня 2003 року. Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8312-11#text>

3. Про основні засади державної політики у сфері утвердження української національної та громадянської ідентичності: Закон України від 13 грудня 2022 року № 2834-IX. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/t222834>



УДК 351

*Валентина ДЕНЬГУБ,
к. е. н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом;
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Дар'я ДУДНИК,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету економіки і управління підприємництвом*

ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ У ПРОЦЕСІ АНАЛІЗУ ПРОЄКТНИХ РИЗИКІВ

Стрімка цифровізація бізнес-середовища підвищує складність підприємницьких проєктів і рівень невизначеності, що потребує нових підходів до оцінювання ризиків. Традиційні методи, засновані на експертних оцінках і статистичних даних, дедалі частіше виявляються недостатньо точними та оперативними в умовах швидких ринкових змін. Зі зростанням обсягів інформації виникає потреба в технологіях, здатних автоматично обробляти дані, виявляти закономірності й прогнозувати відхилення у проєктах. Штучний інтелект забезпечує такі можливості, однак його впровадження супроводжується проблемами – високою вартістю, вимогами до якості даних, дефіцитом фахівців і ризиками помилок моделей. Додаткові труднощі створюють питання прозорості алгоритмів, кібербезпеки та етичні аспекти використання ШІ у процесі ухвалення рішень. Це зумовлює потребу комплексного дослідження ефективності ШІ в аналізі проєктних ризиків.

Аналіз проєктних ризиків традиційно базується на якісних експертних оцінках, статистичних методах і стандартних інструментах управління ризиками, які ефективні в умовах стабільних і передбачуваних середовищ, але виявляють обмеження під час роботи з великими обсягами розрізнених даних і високою динамікою бізнес-процесів. Сучасні дослідження показують, що зростає складність проєктів і потреба оперативного ухвалення рішень роблять традиційні підходи менш придатними для раннього виявлення прихованих чинників ризику й адаптивного моніторингу, що обґрунтовується низкою систематичних оглядів та тематичних досліджень у галузі управління проєктами [1].

Штучний інтелект (ШІ) дедалі частіше розглядають як трансформаційний інструмент у процедурі управління ризиками проєктів, оскільки він дає змогу поєднати автоматизоване оброблення великих масивів різномірних даних з аналітикою, що адаптується в часі. У теоретичному аспекті роль ШІ у ризик-аналізі визначається його здатністю виявляти складні й часто нелінійні залежності між проєктними показниками, прогнозувати ймовірності



виникнення несприятливих подій та забезпечувати раннє попередження управлінських команд про потенційні відхилення від планових параметрів [2].

Із методологічного погляду, роль ШІ в аналізі ризиків реалізується через декілька взаємопов'язаних технічних механізмів. Перший механізм пов'язаний із предиктивною аналітикою, де алгоритми регресії, методи ансамблю та глибинного навчання використовують історичні дані про тривалість, витрати, ресурсні навантаження та інші метричні сигнали для оцінювання ймовірності настання ризикових сценаріїв. Другий механізм – це семантичне оброблення текстової інформації: методи оброблення природної мови (NLP) і сучасні великі мовні моделі дозволяють автоматично витягувати ризик-індикатори з контрактів, звітів, кореспонденції й соціальних джерел, що розширює простір доступних для аналізу сигналів поза структурованими базами даних. Третій механізм пов'язаний із симуляціями та цифровими двійниками, які інтегрують реальні дані й моделі поведінки системи для оцінювання наслідків різних сценаріїв розвитку проєкту. Ці підходи в сукупності забезпечують більш комплексну картину ризикового поля, дозволяючи не лише констатувати ризики, а й моделювати їх динаміку у відповідь на управлінські рішення [3].

Практичне застосування ШІ в аналізі проєктних ризиків виявляється в кількох характерних напрямках. По-перше, ШІ використовується для автоматизованого раннього виявлення сигналів відхилення, що дає змогу вчасно ініціювати коригувальні заходи; емпіричні дослідження у секторах будівництва та ІТ демонструють, що предиктивні моделі зменшують частоту перевищення строків і бюджетів порівняно з традиційними практиками, хоча ступінь ефекту значною мірою залежить від якості даних і контексту застосування. По-друге, інструменти NLP і LLM-підходи автоматизують класифікацію ризикових пунктів у документах, що знижує навантаження на експертів і підвищує швидкість оброблення інформації в підготовці ризик-реєстрів. По-третє, у фінансовому секторі та супутніх галузях ШІ застосовується для виявлення шахрайства, оцінювання кредитних ризиків і стрес-тестування сценаріїв, що робить його корисним також для проєктів із високою фінансовою складовою [4].

Упровадження ШІ у проєктний ризик-аналіз має свою операційну анатомію, що охоплює підготовку даних, вибір архітектури моделі, процедури навчання та тестування, а також інструменти інтерпретованості (XAI). Підготовка даних часто виявляється найбільш ресурсомісткою частиною проєкту: потрібно забезпечити узгодженість метрик, очистити історичні записи від шуму, опрацювати неповні або змішані формати й визначити релевантні фічі для моделювання. Сам вибір архітектури має враховувати компроміс між продуктивністю і зрозумілістю моделі, оскільки у випадку управлінських рішень важлива не лише висока точність, а й здатність пояснити, на яких підставах алгоритм формує прогноз. У відповідь на цю потребу пропонуються



інтегровані процедури валідації, включно з крос-валідацією, аналізом чутливості та методами локальної інтерпретованості, які дозволяють зіставляти алгоритмічні висновки з традиційними індикаторами ризику [5].

Проблема упередженості й дискримінації алгоритмів є особливо гострою в контексті управлінських рішень. Алгоритми, навчені на історичних даних, можуть непомітно відтворювати або навіть посилювати наявні нерівності, що в аналітиці ризиків призводить до систематичного недооцінювання або переоцінювання ризиків для певних груп проєктів чи постачальників. Тому питання справедливості моделей, методів їх оцінювання і корекції упереджень потребує не лише технічних рішень, але й установаження процедур контролю та регулярного аудиту, а також зрозумілих метрик для вимірювання справедливості, які б відповідали бізнес-цілям і нормативним вимогам [6, 7].

Інтерпретованість і прозорість алгоритмів становлять ще один принциповий бар'єр для широкого впровадження ШІ у ризик-аналізі. Складні моделі глибинного навчання часто дають вищу точність, але залишаються «чорними скриньками» для управлінців, які мають ухвалювати відповідальні рішення на підставі таких прогнозів. Відсутність зрозумілих пояснень для конкретних прогнозів ускладнює довіру користувачів і практичну інтеграцію результатів моделі в процеси контролю проєкту, що стимулює потребу впровадження методів «explainable AI (XAI)» і стандартизованих процедур інтерпретації результатів [8].

Нормативно-правові та регуляторні обмеження створюють додаткові складнощі. Ухвалення регуляторних рамок, зокрема Європейського закону про штучний інтелект, значною мірою підсилює вимоги до управління ризиками пов'язаними з моделями, прозорості, оцінювання впливу та зовнішньої перевірки для систем із середнім та високим рівнем ризику, що накладає на організації додаткові операційні й фінансові зобов'язання при впровадженні ШІ у бізнес-процеси. В умовах жорсткішого регулювання інфраструктурні та процедурні вимоги (реєстрація, аудит, звітність, збереження логів) підвищують бар'єр входу для невеликих підприємств та створюють потребу серйозних інвестицій у контроль за дотриманням нормативних вимог та правову підтримку. Разом із цим рекомендації та рамки для управління AI-ризиками, як-от NIST AI RMF, пропонують практичні підходи, але їх адаптація до конкретних умов проєктної діяльності потребує додаткового методичного розроблення [7].

Кібербезпека та стійкість моделей до атак становлять окремий клас обмежень. Моделі можуть бути вразливі до атак на дані, до маніпуляцій вхідними сигналами, а також до експлуатації вразливостей у самих моделях або в їхніх інтерфейсах. Для систем, що використовуються в ризик-аналізі підприємницьких проєктів, компрометація моделі чи даних може призвести до хибних висновків і серйозних управлінських помилок, тому конфіденційність,



цілісність і доступність даних, а також захист моделей у продуктивному середовищі вимагають інтегрованих заходів кібербезпеки і постійного моніторингу. Паралельний розвиток загроз зокрема пов'язаний зі здатністю сучасних систем генерувати шкідливі інструкції або автоматизувати кібератаки, робить безпековий аспект одним із ключових для впровадження ШІ [6].

ЛІТЕРАТУРА

1. Artificial intelligence in project management. Association for Project Management, 2022. URL: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.14173.63209>.
2. Vasylenko V. M., Vakaliuk T. A. Artificial intelligence in project management: analysis of modern research and development prospects. *Scientific notes of Taurida national V.I. Vernadsky university. series: technical sciences*. 2024. No. 4. P. 60–67.
3. Adamantiadou D. S., Tsironis L. Leveraging artificial intelligence in project management: a systematic review of applications, challenges and future directions. *Computers*. 2025. Vol. 14, no. 2. P. 66. URL: <https://doi.org/10.3390/computers14020066>
4. Бачинський О. Використання штучного інтелекту як інструменту управління проектами. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-18> (дата звернення: 11.12.2025).
5. Adebayo Y. Artificial intelligence in construction project management: a structured literature review of its evolution in application and future trends. *Digital*. 2025. Vol. 5, no. 3. URL: <https://doi.org/10.3390/digital5030026>
6. Сімонов В. Вплив використання штучного інтелекту на управління ризиками в проєктах: можливості та виклики. *Computer-integrated technologies: education, science, production*. 2024. № 54. С. 268–277.
7. Gunasekara L. A systematic review of responsible artificial intelligence principles and practice. *Applied system innovation*. 2025. Vol. 8, no. 4. URL: <https://doi.org/10.3390/asi8040097>
8. Kabir S., Hossain M. S., Andersson K. A review of explainable artificial intelligence from the perspectives of challenges and opportunities. *Algorithms*. 2025. Vol. 18, no. 9. URL: <https://doi.org/10.3390/a18090556>.

УДК 342.9

Ірина ДИННИК,

к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет, м. Київ



МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗАКОНОДАВЧОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Умови воєнного стану в Україні актуалізували волонтерську діяльність як важливий елемент системи публічного управління, що забезпечує оперативне реагування на суспільні потреби у сфері національної безпеки, соціального захисту населення та гуманітарної допомоги. З огляду на це держава була змушена в стислі строки адаптувати законодавство у сфері волонтерської діяльності, спрямовуючи його на спрощення адміністративних процедур, посилення координації між органами публічної влади та волонтерськими організаціями, а також на забезпечення належного правового й організаційного супроводу волонтерських ініціатив.

Правове регулювання волонтерської діяльності в Україні до початку повномасштабної збройної агресії російської федерації здійснювалося на підставі низки нормативно-правових актів, що послідовно формували інституційні засади волонтерства.

Уперше 2003 року з'явився документ – постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про волонтерську діяльність у сфері соціальних послуг», що офіційно визнав волонтерство в Україні, однак лише в контексті соціальних послуг. 2011 року постанова втратила чинність, і було ухвалено Закон України (далі – ЗУ) «Про волонтерську діяльність», який став фундаментальним для розвитку волонтерства, адже в ньому волонтерство стало визнаним видом добровільної діяльності, охоплюючи вже ширші сфери й базуючись на принципах законності, гуманності, добровільності та неприбутковості [1].

Початок війни російської федерації на сході України 2014 року вплинув на розвиток волонтерської діяльності й порівняно зумовив практичну переорієнтацію її напрямків, насамперед у сфері підтримки Збройних Сил України, внутрішньо переміщених осіб і постраждалого населення. Водночас законодавче регулювання волонтерської діяльності у період 2014-2022 роки зберігало переважно рамковий характер і повною мірою не враховувало специфіку функціонування волонтерських ініціатив. Реагування держави переважно здійснювалося через внесення окремих змін до чинного законодавства та ухвалення підзаконних нормативно-правових актів, що мали фрагментарний характер і не формували цілісну систему управління волонтерською діяльністю.

Кардинальні зміни у правовому полі відбулися після початку повномасштабного вторгнення 2022 року. Основний вектор реформ був спрямований на дерегуляцію волонтерської діяльності, спрощення адміністративних і податкових процедур, а також на адаптацію правових механізмів до потреб оборони держави та гуманітарного реагування.



На відміну від довоєнного періоду, для якого було характерне рамкове та фрагментарне правове регулювання, зміни після 2022 року мають системний характер і охоплюють одразу кілька рівнів: правовий статус волонтерів, фінансово-податкове забезпечення, гуманітарну допомогу, митні процедури та взаємодію з органами публічної влади.

Вагомою проблемою є також відсутність чітко визначеного правового статусу волонтерів у зоні бойових дій та на прифронтових територіях. Наявні норми не повною мірою врегульовують питання гарантій безпеки, соціального захисту та відповідальності волонтерів, які здійснюють доставку гуманітарної допомоги безпосередньо до районів ведення бойових дій. Зокрема, законодавство не визначає спеціальних механізмів страхування, компенсації шкоди здоров'ю або чітких алгоритмів взаємодії з військовими адміністраціями, що обмежує можливості системної підтримки волонтерів з боку держави.

Запроваджені після 2022 року нормативні новації сприяли дерегуляції волонтерської діяльності, спрощенню адміністративних, митних і податкових процедур та забезпечили оперативне реагування на виклики у сфері оборони й гуманітарної допомоги. На відміну від періоду 2014–2022 років, коли правове регулювання мало переважно рамковий і фрагментарний характер, сучасні зміни набули більш системного та комплексного змісту.

Водночас ефективність цих змін залишається обмеженою низкою структурних проблем. Доцільним є формування цілісного підходу до правового забезпечення волонтерської діяльності, який поєднуватиме спрощені механізми реалізації волонтерських ініціатив із прозорими та пропорційними інструментами державного контролю.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про волонтерську діяльність: Закон України від 19.04.2011, № 3236-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>.

УДК 351

Світлана ЗАВАРЗІНА,

здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса

Павло НЕСЕНЕНКО,

д. економ. н., доцент, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом Одеський національний економічний університет, м. Одеса



ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ РИНКУ ЗЕРНОВИХ КУЛЬТУР УКРАЇНИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний розвиток аграрного сектору України характеризується значущою роллю зернового виробництва, яке є однією з ключових складових національної економіки та важливим елементом забезпечення глобальної продовольчої безпеки. Зернове господарство традиційно є базовою галуззю аграрного виробництва, забезпечуючи не лише внутрішні потреби населення у продовольстві, а й формуючи значну частку експортного потенціалу держави. Україна володіє сприятливими природно-кліматичними умовами, родючими ґрунтами, зокрема чорноземами, а також значним земельним ресурсом, що створює відповідні передумови для ефективного функціонування ринку зернових культур. У такому контексті зерновий сектор виступає не лише як виробнича база, а і як економічна система, здатна адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Як відомо, упродовж останніх десятиліть Україна стабільно входить до кола провідних світових виробників і експортерів зернових культур, зокрема пшениці, кукурудзи та ячменю. Попит на вітчизняну продукцію на міжнародних ринках визначається конкурентоспроможністю та якістю, що підкреслює роль зернового сектору у формуванні макроекономічної стабільності країни. Водночас ринок зернових виконує важливу функцію в забезпеченні продовольчої безпеки інших держав, особливо в регіонах Африки та Азії, де значна частина населення залежить від імпорту зернової продукції [1]. Такий підхід дозволяє розглядати зерновий сектор не лише як економічний ресурс, а й як інституційно важливий компонент глобальної продовольчої системи.

Ураховуючи сучасні проблеми та трансформації ринку зернових культур, важливим є систематичне вивчення механізмів його функціонування та основних тенденцій розвитку. Звіти міжнародних організацій, зокрема FAO та World Bank, надають аналітичну базу для розуміння глобальних процесів та оцінки позицій України на світовому ринку зерна. Поглиблений теоретичний аналіз дозволяє виявити ключові чинники впливу на функціонування ринку, визначити стратегічні напрямки його розвитку та сформулювати ефективні підходи державного регулювання. Тому потрібно оцінити сучасний стан і динаміку ринку зернових культур України, а також сформулювати науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення його ефективності та конкурентоспроможності на міжнародній арені.

Зерновий сектор України демонстрував стабільне та динамічне зростання до 2022 року, що було зумовлено комплексом економічних, технологічних та організаційних чинників. Значну роль у розвитку ринку відіграло підвищення ефективності виробництва зернових культур завдяки



впровадженню сучасних агротехнологій, використанню якісного насіннєвого матеріалу, мінеральних добрив та засобів захисту рослин. Поступове розширення посівних площ, оптимізація структури посівів і впровадження елементів точного землеробства також сприяли підвищенню продуктивності. Важливим чинником стало залучення інвестицій в аграрний сектор, що забезпечило модернізацію матеріально-технічної бази, оновлення техніки та інтеграцію інноваційних рішень. Логістична інфраструктура, включно з елеваторами, зернохранилищами, транспортними мережами та портовими потужностями, також поступово розвивалася, створюючи сприятливі умови для функціонування ринку [2].

Починаючи від 2022 року зерновий сектор України функціонує в умовах масштабних потрясінь, спричинених повномасштабною війною, що зумовила істотну перебудову галузевої структури. Воєнні дії та перебування окремих регіонів під тимчасовою окупацією зумовили скорочення обсягів оброблюваних земель і завдали значної шкоди виробничій та інфраструктурній базі агропідприємств. Додатковим негативним чинником стало й порушення усталених логістичних маршрутів, зокрема обмеження роботи морських портів, що істотно ускладнило експортні поставки. У результаті суттєво зросли транспортні витрати, а позиції українського зерна на світових ринках зазнали тимчасового ослаблення. Зростання витрат на виробництво, подорожчання енергоресурсів і добрив, а також ускладнений доступ до фінансування додатково впливали на функціонування ринку.

Незважаючи на зазначені проблеми, Україна зберігає важливі позиції на світовому ринку зерна та продовжує відігравати ключову роль у глобальній продовольчій безпеці. Формування альтернативних логістичних маршрутів, зокрема через західні кордони, та функціонування «зернових коридорів» дозволили частково відновити експорт продукції. Значну підтримку надали міжнародні партнери, що сприяло адаптації аграрного сектору до нових умов функціонування [3].

Сучасна динаміка ринку зернових культур України характеризується низкою важливих тенденцій. Спостерігається переорієнтація експорту на європейські ринки та диверсифікація логістичних маршрутів із залученням залізничного та автомобільного транспорту, розвитком дунайських портів. Зростає роль внутрішньої переробки продукції, що підвищує додану вартість та зменшує залежність від експорту сировини. Інноваційні технології, цифровізація аграрного сектору та автоматизація виробничих процесів стають ключовими чинниками підвищення ефективності [4].

Розвиток ринку зернових культур значною мірою залежить від ефективності державної політики у сфері аграрного виробництва. Серед ключових напрямків державного регулювання відзначаються підтримка



аграрного сектору, розвиток транспортної та логістичної інфраструктури, гармонізація стандартів якості продукції відповідно до вимог Європейського Союзу. Такий підхід сприяє підвищенню конкурентоспроможності української продукції на міжнародних ринках та інтеграції України до європейського економічного простору [5].

Отже, аналіз сучасного стану ринку зернових культур України дозволяє виділити низку ключових проблем та визначити перспективи його розвитку. Серед головних випробувань варто відзначити високу залежність від зовнішніх ринків збуту, що робить економіку вразливою до коливань світових цін, обмежений розвиток логістичної інфраструктури, вплив військово-політичних чинників та недостатній доступ малих і середніх виробників до фінансових ресурсів, що ускладнює модернізацію аграрного сектору. Додатковим ризиком є нестабільність світових цін на зернову продукцію, яка негативно впливає на доходи виробників та загальний стан ринку.

Водночас перспективи розвитку ринку зернових культур України залишаються позитивними. Вони пов'язані з розширенням експортних можливостей, активною інтеграцією до європейського ринку, упровадженням інновацій у виробництві, розвитком переробної галузі та диверсифікацією каналів збуту. Зерновий сектор демонструє високий рівень адаптивності та зберігає стратегічне значення як для національної економіки, так і для глобальної продовольчої безпеки.

Для підвищення ефективності та зміцнення позицій ринку необхідно зосередити зусилля на розвитку та диверсифікації логістичних маршрутів із широким використанням залізничного, автомобільного та річкового транспорту, а також модернізації портової інфраструктури. Підтримка внутрішньої переробної галузі та створення підприємств із доданою вартістю дозволяє збільшити ефективність виробництва та зменшити залежність від експорту сировини. Особлива увага має приділятися впровадженню сучасних технологій – цифровізації аграрного сектору, систем точного землеробства, автоматизації виробничих процесів, що сприяє підвищенню продуктивності та оптимізації витрат. Не менш важливим є посилення державної підтримки через фінансові інструменти, страхові механізми та субсидування модернізації техніки та обладнання. Гармонізація стандартів якості продукції відповідно до міжнародних вимог підвищує конкурентоспроможність українського зерна та сприяє спрощенню виходу на світові ринки. Активна інтеграція у світову економіку через участь у міжнародних програмах і обмін досвідом із провідними виробниками забезпечує додаткову адаптивність та стабільність ринку.

Отже, ринок зернових культур України, незважаючи на сучасні проблеми, має значний потенціал для подальшого розвитку. Подальше зміцнення його позицій потребує комплексного підходу, який поєднує ефективну державну



політику, модернізацію інфраструктури, упровадження інновацій та активну інтеграцію у світову економіку. Такий підхід забезпечить не лише економічну стабільність країни, а також посилення ролі України у глобальній продовольчій системі.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6 – 17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006>
2. Виробництво зернових культур в Україні. *Державна служба статистики України*: сайт 2021. URL: <https://surl.li/bsedze>
3. FAO. Grain Market Review 2024. Cereals: Market Summary (14 November 2024). Rome: FAO, 2024. URL: <https://surl.li/yfvxhd>
4. International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Agricultural policy and grain markets. 2022. URL: <https://surl.li/jwowes>
5. Старікова Л. Спільна аграрна політика ЄС і завдання України в контексті євроінтеграції (план наближення політик і гармонізації законодавства): агрополітичний звіт APD/APB/09/2023. 2023. URL: <https://surl.li/nbahmz>

УДК 351

Єлизавета ЗАВОРОТНЯ,

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету економіки і управління підприємництвом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

Валентина ДЕНЬГУБ,

*к. е. н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

ВАЛЮТНІ РИЗИКИ В ОПЕРАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ЛОКАЛЬНИХ КОМПАНІЙ З МІЖНАРОДНОЮ ВИРУЧКОЮ: ПІДХОДИ ДО МІНІМАЛЬНОГО ХЕДЖУВАННЯ

В умовах сучасної економічної нестабільності валютні ризики стають одним із ключових чинників, що впливають на фінансові результати підприємств, особливо тих, які здійснюють зовнішньоекономічну діяльність або мають значну частку валютних операцій. Для українських компаній ця проблема є особливо гострою через поєднання декількох чинників: висока волатильність валютного ринку, залежність від зовнішньоекономічної діяльності, нестабільність курсу гривні, недостатній рівень управління валютними ризиками.



Отже, проблема валютних ризиків для українських компаній полягає у відсутності стабільності валютного середовища та недостатній адаптованості фінансових стратегій підприємств до цих умов. Це ускладнює планування доходів, витрат, формування цінової політики, а також може призвести до суттєвих втрат прибутку чи навіть фінансової нестійкості.

Питання валютних ризиків та механізмів їх мінімізації для компаній з міжнародною виручкою широко висвітлене в сучасній науковій та прикладній літературі. Основна увага дослідників зосереджується на транзакційному, економічному та бухгалтерському валютному ризику як ключових загрозах для бізнесу, що працює у відкритій економіці зі слабкою національною валютою. Проте більшість із них підкреслює недостатній рівень використання складних хеджувальних інструментів серед малих і середніх локальних компаній, з огляду на обмежений доступ до міжнародних фінансових ринків та вітчизняну банківську інфраструктуру [1, с. 2].

Головна складність валютних ризиків для локальних українських компаній 2025 року полягає в поєднанні високої курсової волатильності гривні, непередбачуваної макроекономічної ситуації та регуляторних обмежень, які все ще зберігаються навіть після валютної лібералізації. Бізнес із міжнародною виручкою постійно стикається з ризиком втрати частини доходу при конвертації валюти або здійсненні довгострокових контрактів [4, с. 20].

Мінімальне хеджування для малого та середнього бізнесу – це не лише використання складних фінансових деривативів, а й грамотна організація валютообігу і співпраця з банками.

Для більшості компаній оптимально комбінувати кілька базових прийомів:

- природне хеджування: формування надходжень і витрат у співставних валютах, балансування валютних потоків, мінімізація зайвої конвертації, що особливо актуально для ФОП та малого бізнесу [5, с. 59];

- використання форвардних і SWAP-угод: завдяки валютній лібералізації 2025 року компанії отримали доступ до нових інструментів роботи з банками. Для прикладу, можливість укладати форвардні контракти на купівлю / продаж валюти, що дозволяє фіксувати курс для майбутніх операцій. Як показує досвід, такі угоди активно використовують уже не лише експортери, а й бізнес із регулярним імпортом [6];

- мультивалютні рахунки: відкриття рахунків у декількох валютах знижує ризик конвертаційних втрат і дає додаткову гнучкість при здійсненні платежів;

- диверсифікація контрагентів і валюти виручки: співпраця з кількома іноземними партнерами в різних валютах знижує залежність від курсу однієї з них. Така стратегія корисна для компаній, які можуть отримувати частину коштів у доларах, іншу – в євро чи фунтах;



– операційний резерв: сформований запас коштів у потрібній валюті дозволяє компанії пережити короткострокові стрибки курсу без негайної конвертації та додаткових втрат.

Суттєву роль у формуванні валютних ризиків відіграє політика Національного банку України. Хоча останніми роками спостерігається поступова лібералізація валютного ринку, зберігаються певні адміністративні обмеження – зокрема щодо строків розрахунків за експортно-імпортними операціями та обов'язкового продажу частини валютної виручки. Такі заходи спрямовані на стабілізацію курсу, але водночас ускладнюють довгострокове фінансове планування для бізнесу. Додаткову невизначеність створюють валютні інтервенції НБУ, які можуть тимчасово коригувати курс, але не усувають фундаментальних причин його коливань.

Важливим аспектом, що часто недооцінюється, є поведінковий чинник.

Очікування учасників ринку самі по собі здатні формувати динаміку валютного курсу. Для прикладу, у періоди політичної напруженості компанії масово скуповують валюту, побоюючись девальвації, чим фактично підсилюють тиск на гривню. Така «самоздійснювана девальвація» свідчить про важливість психологічних чинників у системі управління валютними ризиками.

2025 року дедалі більшого значення набувають технологійні рішення для управління валютними потоками.

Інтеграція фінансових систем підприємств (ERP, CRM) із банківськими сервісами дозволяє в реальному часі відстежувати зміни курсу, планувати платежі та уникати зайвих втрат. Використання аналітики даних та інструментів штучного інтелекту допомагає прогнозувати курсові тенденції, будувати сценарії та оперативно ухвалювати управлінські рішення. Це особливо актуально для середніх компаній, які прагнуть поєднати гнучкість малого бізнесу з ефективністю корпоративного управління.

Варто також зазначити, що ступінь впливу валютних ризиків значною мірою залежить від галузевої специфіки.

Так, ІТ-компанії, які отримують оплату в доларах США, втрачають частину доходу при зміцненні гривні, тоді як імпортери енергоносіїв, навпаки, потерпають від її девальвації. Для аграрного сектору, де контракти часто прив'язані до світових цін на зерно, валютні коливання безпосередньо впливають на кінцеву рентабельність експорту. Це свідчить про потребу адаптації стратегії управління ризиками до особливостей конкретної галузі. [7]

Окрім фінансових інструментів, важливою складовою зниження валютних ризиків є підвищення фінансової грамотності підприємців. Банки, бізнес-асоціації та консалтингові компанії все активніше проводять навчальні програми, семінари та вебінари, які допомагають підприємцям орієнтуватися у валютному законодавстві, правильно обирати стратегії хеджування й ефективно



управляти валютними потоками. Для малого бізнесу це часто є найдоступнішим засобом зменшення фінансової вразливості.

Проведений аналіз демонструє, що проблема валютних ризиків для локальних компаній з міжнародною виручкою залишається одним із ключових випробувань сучасного українського бізнесу, особливо в умовах нестабільності регуляторного середовища та макроекономічної невизначеності. Проведене дослідження засвідчило, що ефективне управління валютними ризиками не можливе без упровадження системного підходу, який поєднує як базові операційні інструменти, так і формування корпоративної фінансової культури, адаптованої до швидких змін ринкових умов.

Мінімальне хеджування 2025 року стає оптимальною стратегією для більшості малих і середніх підприємств, адже дозволяє знизити витрати та зберегти гнучкість при взаємодії з контрагентами. Практика показує, що саме грамотне планування, активна робота з банками, а також удосконалення корпоративної фінансової грамотності забезпечують підприємству стійкість до зовнішніх шоків.

Отже, для українських компаній мінімальне хеджування – це не компроміс, а усвідомлений вибір на користь ефективності, гнучкості й стратегічного розвитку навіть у періоди нестабільності валютного ринку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Романькова О. М., Ярмач А. М. Зовнішньоекономічна діяльність: особливості валютного регулювання експортних та імпорتنих операцій в сучасних умовах в Україні

URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/1349/1303>

2. Пишний А. Валютна лібералізація. Що змінюється для бізнесу?

URL: <https://forbes.ua/money/valyutna-liberalizatsiya-shcho-zminyuetsya-dlya-biznesu-rozpovidae-ochilnik-natsbanku-andriy-pishniy-11082025-31892>

3. Національний банк пом'якшує низку валютних обмежень для підтримання економіки та водночас посилює окремі норми для протидії непродуктивному впливу капіталу

URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-pomyakshuye-nizku-valyutnih-obmejen-dlya-pidtrimannya-ekonomiki-ta-vodnochas-posilyuye-okremi-normi-dlya-protidiyi-neproduktivnomu-vidplivu-kapitalu>

4. Стратегія фінансового сектору України до 2025 року

URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Strategija_financovogo_sectoru_ua.pdf

5. Згадова Н.С., Кравченко Ю.І., Ткачук О.М. Діагностика впливу фінансових ризиків на результати діяльності підприємств харчової промисловості URL: <https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2025/02/2025-1-9.pdf>



6. Петров П. SWAP – сучасний інструмент або, як бізнесу знизити валютні ризики. Економічна правда

URL: <https://pravda.com.ua/columns/2024/11/21/722052/>

7. Мельник В. Як ІТ-компаніям не втрачати на курсовій різниці в Україні під час отримання платежів із-за кордону.

URL: <https://4b.ua/blog/receiving-payments-from-abroad-for-it/>

УДК 351

Олена ЗУБАЛЬ,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти,

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

Науковий керівник:

Олег ПОЛОВЦЕВ,

д. держ. упр., професор,

професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування,

Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

ТЕХНОЛОГІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ДЕЯКІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ СИТУАЦІЇ

Серед усіх глобальних імперативів розвитку публічного управління наразі, напевно як ніколи раніше, першочергова увага приділяється саме вдосконаленню використовуваних публічною владою технологій та власне впровадженню найвідомішої інновації сучасності – штучного інтелекту (ШІ).

За останні роки активного поширення та розвитку цієї теми науковцями, провідними міжнародними організаціями, експертами було опубліковано незлічену кількість матеріалів, які розглядають застосування ШІ системою публічного управління з різних боків. Як зазначається в одному з останніх досліджень Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), ШІ стає все більш важливим компонентом цифрової державної діяльності, пропонуючи значні переваги в різних сферах, як-от автоматизація, виявлення аномалій та спрощення процесу ухвалення рішень. Наприклад, чат-боти на основі ШІ використовуються для відповіді на запити громадян і допомоги в заповненні форм; у сфері управління катастрофами ШІ допомагає передбачати природні катастрофи та прискорювати реагування; у податковому адмініструванні ШІ використовується для виявлення шахрайства тощо. Загалом експерти доходять висновку, що використання ШІ у сфері публічного



управління може покращити рівні продуктивності, оперативного реагування й підзвітності влади [1, с. 3].

Також експерти ОЕСР наголошують на ризиках і проблемах, із якими можуть стикнутись системи публічного управління в усьому світі. Некоректне використання ШІ може перешкоджати захисту прав людини, недостатня прозорість і розуміння суспільством цілей та засобів упровадження ШІ можуть підірвати відповідальність і спричинити опір громадськості, а надмірна залежність від ШІ може поглиблювати цифрові розриви та дозволяти поширюватися системним помилкам, послаблюючи довіру громадян до влади. Також можливе скорочення робочої сили в секторі публічного управління, якщо влада буде прагнути замінити, а не доповнити можливості публічних службовців [1, с. 9-10].

Для галузі публічного управління зрозумілим є віднесення можливостей правового регулювання використання ШІ до питань, що найбільш ускладнюють ситуацію (авторські права на результати роботи технології, відповідальність за рішення, ухвалені з допомогою ШІ, контроль за використанням інновації тощо). Однак, окрім згаданих вище проблем і ризиків, які безпосередньо впливають на умови функціонування систем публічного управління, існують й інші приводи для занепокоєння, які обговорюються науковцями з інших галузей знань.

Так, дослідження червня 2025 року, проведене вченими з Медіалабораторії Массачусетського технологічного інституту (МТІ), продемонструвало, що в користувачів чату GPT (велика мовна модель ШІ від OpenAI, яка здатна генерувати тексти за запитом користувача) на 55% знижується зв'язність мозкової активності, а 83% не можуть пояснити те, що вони щойно «написали», вже за кілька хвилин [2, с. 136-137]. Науковцям і практикам публічного управління доречно звернути увагу на подібні «сигнали тривоги» та також віднести їх до можливих загроз із боку впровадження ШІ. Якщо підвищення продуктивності працівників та збільшення рівня автоматизованості процесів (існує дослідження Гарварду від травня 2025 року, яке показало, що генеративний ШІ робить людей більш продуктивними, але менш мотивованими, а також ще одна робота докторанта МТІ, у якій було висловлено припущення, що ШІ може суттєво підвищити продуктивність праці [3]) та інші похідні від них наслідки є можливими позитивними результатами запровадження ШІ, особливо в короткостроковій перспективі, то зниження активності мозку, вмотивованості, творчості публічних службовців і, відповідно, їх здатності до самостійного та відповідального ухвалення рішень на користь своїх громадян постають серйозними ризиками, особливо в довгостроковій перспективі.

Звісно, наукові дослідження, що вивчають вплив ШІ чи то на мозок, чи то на економічний розвиток регіонів, чи то на добробут населення та інші сфери



життєдіяльності, усе ще перебувають на початковій стадії розвитку, оскільки сама технологія, хоч і не є новою, зазнала всесвітнього швидкого поширення лише останніми кількома роками, тоді як будь-яка наукова сфера потребує багато часу хоча б задля накопичення досвіду та даних щодо проявів об'єкта свого вивчення.

Натомість система публічного управління як відповідальна за забезпечення довгострокового благополуччя громадян інституція не може дозволити собі зачекати більш ясної картини щодо вигід і ризиків запровадження ШІ, особливо в унікальних для нашого часу умовах стрімких змін середовища. Влада має врахувати якомога більше чинників, які впливають чи впливатимуть на подальше життя населення, а також використовувати напрацювання максимально можливої кількості науковців, яким зі свого боку слід широко застосовувати міждисциплінарний підхід і налагоджувати співпрацю з ученими з різних галузей.

У підсумку доречно згадати ще одну роботу дослідників МТІ – книгу «Влада і прогрес: Наша тисячолітня боротьба за технології та процвітання» нобелівських лауреатів з економіки 2024 року Дарона Аджемоглу та Саймона Джонсона, які впродовж усього дослідження наголошують на тому, що прогрес ніколи не буває автоматичним. Тисячолітня історія та сучасні дані переконливо свідчать про те, що немає автоматичного причинно-наслідкового зв'язку між запровадженням нових технологій та загальним процвітанням. Приносять технології вигоду людству чи ні – це економічний, соціальний та політичний вибір, а центральну роль у тому, як ми використовуємо технології, відіграє спільне бачення інноваторів [4, с. 18, 23, 34].

ЛІТЕРАТУРА

1. Governing with Artificial Intelligence: The State of Play and Way Forward in Core Government Functions. Paris: OECD Publishing, 2025. 306 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/governing-with-artificial-intelligence_795de142-en/full-report/ai-in-public-service-design-and-delivery_09704c1a.html.
2. Your Brain on ChatGPT: Accumulation of Cognitive Debt when Using an AI Assistant for Essay Writing Task / N. Kosmyna et al. United States, 2025. 216 p. URL: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2506.08872>.
3. Chow A. R. ChatGPT's Impact On Our Brains According to an MIT Study. TIME. URL: <https://time.com/7295195/ai-chatgpt-google-learning-school/>.



4. Acemoglu D., Johnson S. Power and Progress: Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity. New York: Hachette Book Group, Inc., 2023. 598 p. URL: [https://samataindia.org.in/data/books/Power-and-Progress-Our-Thousand-Year-Struggle-Over-Technology-and-Prosperity-\(Daron-Acemoglu-Simon-Johnson\)-\(Z-Library\).pdf](https://samataindia.org.in/data/books/Power-and-Progress-Our-Thousand-Year-Struggle-Over-Technology-and-Prosperity-(Daron-Acemoglu-Simon-Johnson)-(Z-Library).pdf).

УДК 351

Дана КАПЕЛЮШ-КАРА,

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету економіки і управління підприємництвом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

Валентина ДЕНЬГУБ,

*к.е.н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

ПЕРЕБУДОВА БІЗНЕС-ПРОЄКТІВ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Сучасні умови ведення бізнесу характеризуються підвищеним рівнем невизначеності та нестабільності, що зумовлено як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. У такому середовищі традиційні підходи до планування та реалізації підприємницьких проєктів втрачають ефективність, що зумовлює потребу формування гнучких моделей адаптації бізнесу.

Підприємства вимушені оперативно змінювати структуру витрат, переорієнтовувати логістичні ланцюжки, упроваджувати цифрові рішення та переглядати ціннісні пропозиції для споживача. В українських реаліях проблема перебудови бізнес-проєктів загострюється впливом воєнної агресії, вимушеною релокацією підприємств, нестабільністю ринків збуту та зростанням ризиковості інвестиційної діяльності. Водночас світовий досвід демонструє, що саме здатність до швидкої трансформації бізнес-моделей стає ключовою передумовою стійкості проєктів у кризових умовах. Тому виникає потреба системного аналізування підходів, які застосовують як українські, так і міжнародні компанії для забезпечення гнучкості підприємницьких проєктів.

Дослідження McKinsey підтверджують, що компанії, які швидко адаптували бізнес-моделі під час кризи, збільшили ринкову капіталізацію в середньому на 10–15 % порівняно з тими, хто намагався зберегти попередню структуру діяльності [1]. Українські науковці та аналітичні інституції (KSE Institute, Центр економічної стратегії, аналітика НБУ та Дія.Бізнес) зосереджуються на питаннях кризового управління, релокації підприємств, цифровізації бізнес-процесів та переорієнтації на внутрішнього споживача. Так, у звітах KSE зазначається, що понад 30 % малих і середніх підприємств в Україні змушені були змінити формат діяльності: перейти до онлайн-продажів,



скоротити традиційні витратні статті, переорієнтувати логістику та впровадити дистанційні моделі управління персоналом [2].

Непостійність сучасного економічного середовища все частіше розглядається не як виняткова кризова ситуація, а як постійний стан, у якому функціують підприємницькі проекти. Нестабільність формується під впливом сукупності багатьох чинників, які змінюють логіку функціонування ринку. Так, економічні коливання, зумовлені інфляційними процесами, нестабільністю валютного курсу та зниженням купівельної спроможності населення, спонукають до оптимізації фінансових потоків. Також політичні та регуляторні трансформації створюють додаткову невизначеність, особливо для бізнесу у країнах з нестабільними інституціями, що виявляється у зміні законодавчого поля, фіскального навантаження та вимог до підприємницької діяльності [3].

Також постає технологічна турбулентність, пов'язана з цифровізацією економіки та зростанням значення онлайн-платформ, автоматизованих систем управління та аналітики даних. Компанії, які не інтегрують цифрові рішення у свою діяльність, поступово втрачають конкурентні позиції, оскільки не здатні забезпечити швидкість, персоналізацію та масштабованість операцій [4]. Але найбільш деструктивним різновидом нестабільності є кризово-форс-мажорна, спричинена пандеміями, військовими конфліктами, що призводять до повного переформатування бізнес-процесів.

Показовим є кейс Airbnb, який у період пандемії COVID-19 втратив основну частину бронювань через закриття кордонів і падіння туристичної активності. Замість збереження традиційної моделі, орієнтованої на міжнародні подорожі, компанія переорієнтувала комунікацію на внутрішні ринки, запропонувавши формати тимчасового проживання для віддаленої роботи, довгострокової оренди та так званих «локальних мандрівок». Це свідчить про те, що ключовою стратегією адаптації стає не відхід з ринку, а переосмислення базової функції продукту з урахуванням нової поведінки споживача [5].

Іншим прикладом може бути Starbucks, який зіткнувся з падінням трафіку офлайн-точок і зростанням витрат. Компанія не зменшила присутності на ринку, натомість змінила формат обслуговування, зробивши акцент на мобільних замовленнях, попередній оплаті та моделі «pick-up point». Це дозволило підтримати оборот без класичної посадки всередині кав'ярень. У звітах компанії зазначається, що саме цифровізація клієнтського досвіду стала фактором стабільності під час кризи [6].

Український бізнес опинився в унікальній ситуації, де нестабільність має не лише економічний, а й безпосередньо військовий вимір. Якщо міжнародні компанії переважно реагують на фінансові коливання, глобальні кризи попиту або технологічні трансформації, то українські підприємства стикаються з фундаментальним порушенням логістики, фізичною небезпекою виробничих процесів та раптовою зміною географії ринку. Це формує специфічну модель



адаптації, де ключовим стає не просто коригування бізнес-моделі, а здатність перебудувати операційну структуру, зберігаючи водночас функційність і зв'язок із клієнтом.

Одним із найяскравіших прикладів є Rozetka, яка, втративши доступ до низки регіонів та частини складів, не згорнула свою діяльність, а переформатувала логістику, організувала швидкий перерозподіл товарних потоків і відкрила тимчасові пункти видачі в нових містах. Паралельно компанія активно комунікувала з клієнтами, транслуючи не стільки комерційні пропозиції, скільки повідомлення про стійкість і готовність працювати «попри все», що стало важливим нематеріальним активом [7]. Схожу модель демонструє Нова Пошта. Незважаючи на воєнні ризики, компанія не лише продовжила роботу, а й запровадила формати мобільних відділень, релокувала сортувальні центри, інвестувала в автоматизацію процесів, що дозволило забезпечити безперервність доставки навіть у зонах з обмеженим доступом. Нова Пошта розвивала не лише інфраструктуру, а й психологічну комунікацію – її меседжі про «доставку з майбутнього» сприймалися як символ стабільності в умовах невизначеності [8].

Окремим інструментом стала адаптивність персоналу, коли підприємства не просто скорочують або наймають працівників, а формують мультифункційні команди, здатні виконувати кілька ролей одночасно. Це дозволяє зменшити залежність від окремих ключових позицій і підвищити стійкість операційного циклу. Поширюється і практика вбудованих мікронавчань, коли співробітники отримують короткі інструктивні модулі або сценарії дій на випадок різних кризових ситуацій, що формує культуру внутрішньої готовності до змін.

Проведений аналіз демонструє, що перебудова підприємницьких проєктів у умовах нестабільності є комплексним процесом, який охоплює фінансову, операційну, технологічну та людську сфери бізнесу. Міжнародний досвід показує, що ефективна адаптація передбачає стратегічне планування, цифровізацію бізнес-процесів та диверсифікацію каналів продажу, тоді як українські підприємства демонструють оперативну мобільність, здатність до швидкої релокації та активну локальну кооперацію. Обидва підходи підкреслюють важливість гнучкості, але український досвід додає компонент психологічної стійкості та інновацій у форматі «польових рішень», що стають життєво необхідними у кризових умовах. Отже, перебудова бізнес-проєктів у нестабільних умовах – це не одноразовий крок, а постійний процес навчання, адаптації та інновацій, який забезпечує стійкість, конкурентоспроможність і здатність реагувати на будь-які зовнішні проблеми.



ЛІТЕРАТУРА

1. Пригара О., Ярош-Дмитренко Л. Стратегії адаптації бізнесу в турбулентному ринковому середовищі під час війни в Україні. *Вісник київського національного університету імені Тараса Шевченка. економіка*. 2023. № 2. С. 108–114. URL: <https://surl.li/epwurd>(дата звернення: 19.10.2025).
2. Resilience for sustainable, inclusive growth. *McKinsey on risk & resilience*. 2023. Р. 1–100. URL: <https://surl.li/xlgrpy>(date of access: 19.10.2025).
3. Краузе О., Голда Н., Тимошів М. Зміни поведінки споживача в умовах війни. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, цифровізація та інновації: монографія*. 2024. С. 492–503. URL: <https://surl.cc/bbymgn>(дата звернення: 21.10.2025).
4. Наталія Г. Г., Ірина Т. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Міжнародний науковий журнал «інтернаука»*. 2021. № 3. С. 36–46. URL: <https://surl.lu/oqubdq>(дата звернення: 21.10.2025).
5. Mauguin M. What hotels can learn from Airbnb's response to the COVID-19 crisis. *Hospitality News & Business Insights by EHL*. URL: <https://surl.li/mmftbh>(date of access: 21.10.2025).
6. Юренко В. Starbucks: Більше, аніж кава – секрети стратегічного маркетингу. *Marketer*. URL: <https://surl.li/ctglsd>(дата звернення: 21.10.2025).
7. Horizon capital. *Rozetka and EVO merge to create Ukraine's e-commerce champion*. URL: <https://surl.li/qipcps>(date of access: 21.10.2025).
8. Nova poshta: our main purpose is to save ukraine | post & parcel. *Post & Parcel*. URL: <https://surl.li/mqfhmp>(date of access: 21.10.2025).

УДК 351

Володимир КАРПОВ,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Анастасія СЕРБІНА,
м.н.с. науково-дослідної частини,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Павло НЕСЕНЕНКО,
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки,
права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса



РОЛЬ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ У ЗМІЦНЕННІ СПРОМОЖНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

Євроінтеграція є процесом, що створює зміни на рівні територіальних громад: у сфері управління, у підходах до економічного розвитку, у взаємодії влади з мешканцями, бізнесом і громадянським суспільством. Інституційна взаємодія та партнерство на місцевому рівні сприяють обміну досвідом, реалізації спільних проєктів та впровадженню сучасних практик фінансового управління відповідно до стандартів Європейського Союзу, що зміцнює інституційну та фінансову спроможність громад [1].

Особливе значення у процесі євроінтеграції набуває фінансова архітектура територіальної громади, що визначає структуру та механізми управління фінансовими ресурсами, забезпечує прозорість бюджетного процесу та ефективність використання коштів. Уміння територіальних громад активно займатись розробленням стратегій економічного розвитку громади, ефективно використання якісних даних в управлінні та успішна реалізація проєктів місцевого розвитку дає можливість залучення сталих інвестицій [2].

Здійснення підтримки територіальних громад через міжнародні програми «U-LEAD» та «Bridges of Trust» створює платформу для сталого розвитку, підвищення ефективності фінансового планування та зміцнення ролі громад у процесі євроінтеграції. Учасники програм отримують доступ до навчальних ресурсів, консультацій міжнародних експертів, методичних рекомендацій та можливість обміну досвідом з європейськими партнерами, що дозволяє впроваджувати сучасні стандарти фінансового управління та стратегічного планування на локальному рівні. Крім того програми сприяють розвитку компетенцій представників органів місцевого самоврядування у сферах бюджетного процесу, виконавчої діяльності, прозорості використання ресурсів та міжмуніципального партнерства. У результаті участі в цих програмах громади здобувають не лише знання та навички, а й практичні інструменти для підвищення своєї інституційної та фінансової спроможності, що робить їх активними суб'єктами євроінтеграційних процесів [3].

Серед ключових ініціатив для розвитку існуючих та налагодження нових міжнародних партнерств, а також для подальшої інтеграції територіальних громад у європейські мережі місцевого самоврядування виділяють комплекс організаційних, навчальних та координаційних ініціатив. Вони передбачають підвищення кваліфікації працівників місцевих органів влади, формування ефективних програм для обміну досвідом між громадами та регіонами, а також впровадження сучасних стандартів фінансового та адміністративного управління. Таке партнерство стає рушійною силою розвитку громад, оскільки



ґрунтується на принципах взаємоповаги, відкритості та спільної відповідальності за результати.

Підтвердженням пріоритетності такого розвитку є постанова Кабінету Міністрів України від 12 грудня 2025 р. № 1748 «Деякі питання реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в умовах воєнного стану і підготовки до набуття членства України в ЄС», якою визначено особливості реалізації реформи з урахуванням сучасних викликів та євроінтеграційних процесів [4]. Документ закладає рамки координації дій громад, підтримки спільних проєктів і обміну досвідом, що зміцнює внутрішні ресурси та відкриває нові можливості для активної участі громад у євроінтеграції, формуючи стійку та ефективну модель місцевого розвитку.

Незважаючи на значний прогрес у розвитку співпраці, багато громад досі стикаються з низкою системних проблем у процесах відновлення та інтеграції в європейський простір, серед яких: відсутність якісної комунікації між громадами; потреба стратегічного бачення на рівні місцевого самоврядування; розмежування повноважень між різними рівнями влади; обмежена фінансова спроможність громад.

Однак партнерство залишається одним із найдієвіших інструментів зміцнення громад [5]. Воно сприяє формуванню довіри між місцевими спільнотами, стимулює обмін досвідом та найкращими практиками, що дозволяє громадам ефективніше вирішувати локальні проблеми, реалізовувати спільні проєкти та координувати зусилля у розвитку соціальної та економічної інфраструктури. Завдяки такій взаємодії підвищується прозорість і підзвітність органів самоврядування, зміцнюється місцева демократія, а громади отримують можливість більш активно залучати фінансові, освітні та інвестиційні ресурси для реалізації стратегічних ініціатив.

Фінансова архітектура є ключовим інструментом зміцнення спроможності громад, оскільки забезпечує системне планування витрат і інвестицій, ефективне залучення міжнародного та державного фінансування, контроль за використанням ресурсів і підвищення прозорості діяльності місцевих органів влади. Завдяки цьому громади отримують можливість реалізовувати стратегійні проєкти, координувати міжмуніципальні ініціативи та підвищувати якість надання послуг населенню, одночасно зміцнюючи свою інституційну спроможність. Практична реалізація фінансової архітектури формує у громадах усвідомлення європейських цінностей, принципів демократії, прозорості та відповідальності, що сприяє їх активній інтеграції у європейський простір, зміцненню довіри громадян і партнерів та розвитку сталих моделей місцевого розвитку.

Завдяки спільним тренінгам та навчальним візитам до ЄС представники органів місцевого самоврядування мають можливість отримати професійні знання у сферах управління, стратегічного планування, цифрової



трансформації, ефективної комунікації з громадськістю та залучення ресурсів. Такий підхід підсилює довіру громадян і партнерів, зміцнює місцеву демократію та створює міцну основу для сталого, прозорого і конкурентоспроможного розвитку громад.

Отже, зміцнення спроможності громад у процесі євроінтеграції є потужним комплексним механізмом системних змін, який поєднує партнерські ініціативи, ефективну фінансову архітектуру, навчальні програми та обмін досвідом із європейськими органами місцевого самоврядування. Такий підхід дозволяє громадам підвищувати управлінську компетентність, формувати стратегічне бачення розвитку, ефективно планувати та реалізовувати проекти місцевого значення, забезпечувати прозорість і підзвітність діяльності органів влади, зміцнювати фінансову стійкість та залучати міжнародні ресурси.

З огляду на зазначене, на нашу думку, для подальшого зміцнення спроможності територіальних громад варто послідовно впроваджувати міжнародну міжмуніципальну співпрацю, брати участь у спільних міжнародних програмах, упроваджувати сучасні фінансові механізми, тим самим забезпечуючи залучення міжнародних грантів, порядок формування та використання фінансових ресурсів, брати участь у міжнародних навчальних програмах та ділитися досвідом із європейськими партнерами, приділяючи особливу увагу формуванню конкурентоздатних управлінських команд, адже ефективність діяльності команд залежить від методів їх персонального розвитку. Значну увагу слід приділяти стратегійному плануванню на рівні громад, підвищенню прозорості та підзвітності органів влади, крім того важливо стимулювати активну участь громадян у процесах ухвалення рішень на місцевому рівні, упроваджувати процес обміну найкращими практиками та оцінки ефективності реалізації проектів.

Отже, розвиток інституційного та управлінського потенціалу громад створює основу для успішної співпраці, а міжнародні партнерські проекти стають каталізатором подальшого інституційного зміцнення громад, реалізація цих заходів дозволить громадам не лише зміцнити власні ресурси та підвищити якість життя мешканців, а й суттєво сприятиме інтеграції України в європейський простір сталого, прозорого та ефективного управління, закладаючи міцну основу для подальшого розвитку та стабільного майбутнього.

ЛІТЕРАТУРА

1. Пашкевич М. Фінансова архітектура державно-приватного партнерства: облік, бюджетування та їх стратегічне узгодження. *Економіка та суспільство*. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-11> (дата звернення: 10.03.2026).



2. Співробітництво з ЄС на рівні громад та регіонів – один з рушіїв євроінтеграції. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України : офіційний сайт. 12.06.2024. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35709.html> (дата звернення: 10.03.2026).

3. Як громади ЄС та України будують партнерства. U-LEAD : офіційний сайт. 28.10.2022. URL: <https://u-lead.org.ua/news/57> (дата звернення: 10.03.2026).

4. 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 № 1748 від 12.12.2025 р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/uploads/public/695/2a8/dd8/6952a8dd82d1e429037483.pdf> (дата звернення: 10.03.2026).

5. Rabinovych M., Brik T., Darkovich A., Hatsko V., Savisko M. Ukrainian decentralization under martial law: challenges for regional and local self-governance. *Post-Soviet Affairs*. 2025. Vol. 41, No. 5. P. 411–435. DOI: <https://doi.org/10.1080/1060586X.2025.2520167> (дата звернення: 10.03.2026).

УДК 351:316.422:364-78

Ольга КАРТАШОВА,

к. екон. н., доцент, провідний керівник регіонального напрямку взаємодії та розвитку громад – Херсонський регіон ГО «ДЕСЯТЕ КВІТНЯ» м. Херсон

МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ЯК ОСНОВА ВІДНОВЛЕННЯ ПОСТКОНФЛІКТНИХ ТЕРИТОРІЙ: КЕЙС ХЕРСОНСЬКОЇ ОБЛАСТІ

Повномасштабна війна російської федерації проти України поставила перед державою та суспільством завдання одночасного реагування на гуманітарну кризу, підтримання функціонування базових систем і формування передумов для довгострокового відновлення територій. Одним із регіонів, де ця проблема виявилася особливо гостро, є Херсонська область. Окупація частини території, руйнування критичної та соціальної інфраструктури, примусове переміщення населення, затоплення після руйнування Каховської ГЕС, постійні безпекові ризики (обстріли, дронна активність, атаки на цивільних осіб) та обмежений доступ до окремих громад сформували складний контекст, у якому жоден сектор не здатен діяти результативно ізольовано [1; 2].

У таких умовах особливого значення набуває синергія між гуманітарним сектором, органами влади та громадськими організаціями. Ідеться не лише про формальну співпрацю, а про системну взаємодію, за якої кожна зі сторін привносить власну інституційну перевагу: міжнародні та національні гуманітарні актори забезпечують ресурси, стандарти й швидкість реагування;



органи влади створюють рамки управління, ухвалюють рішення та інтегрують відновлення в політики; громадські організації забезпечують доступ до населення, довіру, знання локального контексту та сталі горизонтальні зв'язки в громадах [3].

Міжнародна рамка, яка найбільш повно пояснює потребу такої взаємодії, представлена в підході Humanitarian-Development-Peace Nexus. Рекомендація Комітету сприяння розвитку ОЕСР щодо гуманітарно-розвитково-мирного nexus акцентує увагу на потребі узгодження дій різних акторів у кризових і крихких контекстах, щоб зменшувати вразливість, посилювати стійкість та усувати першопричини кризових явищ [4]. Подальші огляди ОЕСР показують, що найбільш ефективними є ті моделі, де координація здійснюється не епізодично, а закладається у програмування, фінансування та спільне планування [5]. Для Херсонської області цей висновок має безпосереднє практичне значення, оскільки область потребує не лише гуманітарного реагування, а й довготривалого відновлення соціальної тканини, інституційної спроможності та економічної активності.

На рівні системи ООН важливими орієнтирами є підходи до sustaining peace, локалізації допомоги та area-based recovery. Вони виходять із того, що криза не може бути подолана лише за рахунок короткотермінових інтервенцій, якщо не поєднати їх із розвитковими рішеннями, підвищенням ролі місцевих акторів та зміцненням спроможності публічних інституцій [6]. У документах ПРООН щодо України відновлення визначається як багатомірний процес, що охоплює відбудову інфраструктури, підтримання адміністративних послуг, соціальну згуртованість, інклюзивне економічне зростання та посилення місцевого самоврядування [1]. Саме тому Херсонська область є показовим кейсом, де гуманітарний і розвитковий компоненти практично не можна розділити.

Гуманітарний сектор у регіоні виконує життєво важливу функцію забезпечення населення продовольством, водою, засобами гігієни, тимчасовим житлом, медичною та психосоціальною підтримкою. Проте його ефективність безпосередньо залежить від якості координації з місцевими інституціями та громадськими ініціативами. Якщо допомога планується без урахування місцевої специфіки, виникає ризик дублювання активності в окремих громадах і прогалин в інших, що особливо небезпечно в умовах прифронтової території [7]. Відповідно гуманітарне реагування в Херсонській області має бути не тільки швидким, а й територіально чутливим, скоординованим і пов'язаним із довгими траєкторіями відновлення.

Окрему роль відіграють громадські організації, які в умовах війни часто є найбільш мобільними й довіреними акторами. Їхнє значення полягає не лише в наданні допомоги, а й у здатності швидко ідентифікувати потреби, підтримувати контакт із вразливими групами, організувати евакуацію,



реалізовувати заходи соціальної згуртованості та передавати зворотний зв'язок від громад до влади й донорів. У вітчизняних дослідженнях підкреслюється, що війна радикально змінила характер управління неурядовими організаціями: зросла потреба в оперативній координації з державними структурами, гнучкому управлінні ресурсами, безпековому менеджменті, горизонтальній комунікації та швидкому ухваленні рішень [8]. Це особливо релевантно для Херсонщини, де локальні організації часто стають посередниками між міжнародною гуманітарною системою та конкретною громадою.

Органи державної влади й місцевого самоврядування своєю чергою забезпечують інституційний каркас відновлення. Саме вони відповідають за стратегічне планування, організацію надання публічних послуг, координацію між секторами, формування місцевих програм відновлення та інтеграцію донорських і гуманітарних ініціатив у нормативно визначені процеси. За відсутності активної ролі влади навіть значна міжнародна допомога ризикує залишитися набором фрагментарних проєктів. Водночас і влада в умовах війни потребує партнерства з громадським сектором і гуманітарними акторами, оскільки її власна кадрова, фінансова та організаційна спроможність часто обмежена [1; 2].

Сутність синергії між цими трьома секторами полягає у створенні доданої цінності, якої жоден із них не може досягти самостійно. Для Херсонської області це означає спільне визначення пріоритетів, узгодження маршрутів допомоги, координацію даних про потреби, взаємне підсилення ресурсів та поєднання короткострокового реагування з довгостроковими рішеннями. Наприклад, відновлення об'єктів соціальної інфраструктури має супроводжуватися не лише ремонтом будівель, а й забезпеченням доступу до послуг, підготовкою персоналу, підтримкою населення та врахуванням безпекового контексту. У таких випадках саме міжсекторальна модель дає змогу перейти від реакції на наслідки до формування стійкості громади [5; 6].

Не менш важливою є соціальна згуртованість як складова відновлення. Після пережитої окупації, насильства, переміщення та втрат громади потребують не лише матеріальної підтримки, а й відновлення довіри, горизонтальних зв'язків і здатності до колективної дії. У цьому процесі громадські організації часто стають фасилітаторами діалогу, гуманітарні організації – джерелом ресурсів і методик, а органи влади – гарантом інституційного закріплення результатів. Така синергія особливо важлива для Херсонської області, де відновлення не можливе без повернення відчуття безпеки, участі та належності до спільного простору.

Разом із тим міжсекторальна взаємодія стикається з низкою бар'єрів. Першим є інституційна фрагментація, коли різні суб'єкти працюють у власних логіках звітності, планування та фінансування. Другим – конкуренція за ресурси, яка може послаблювати довіру між організаціями та зменшувати



готовність до відкритого обміну інформацією. Третім є нерівність спроможностей: місцеві громадські організації мають високу обізнаність із контекстом, але часто обмежені в адміністративних ресурсах, тоді як великі міжнародні структури мають ресурси, але не завжди достатньо інтегровані в локальну динаміку. Четвертим чинником залишаються безпекові обмеження, що впливають на доступ до громад, мобільність команд і сталість програм [4; 7].

Подолання цих бар'єрів можливе через інституцізацію координації та визнання локальних акторів повноправними партнерами. По-перше, доцільним є розвиток постійних координаційних платформ на рівні громад і області, у межах яких здійснюється спільний аналіз потреб, погодження пріоритетів і відстеження прогалин. По-друге, потрібно посилювати організаційний розвиток місцевих громадських організацій, зокрема у сферах управління проектами, фінансового менеджменту, безпеки та моніторингу результатів. По-третє, варто запроваджувати моделі спільного планування, коли гуманітарні інтервенції від початку пов'язуються з траєкторією відновлення громади. По-четверте, важливо розширювати участь жителів громад у виробленні рішень, адже саме залученість населення підвищує легітимність і стійкість будь-яких відновлювальних заходів [1; 5; 6].

Отже, синергія гуманітарного сектору, громадських організацій та органів влади є не додатковою перевагою, а базовою передумовою збереження та відновлення Херсонської області. Її значення полягає в тому, що вона дозволяє поєднати швидкість реагування, знання локального контексту, суспільну довіру та інституційну спроможність управління. У регіоні, який продовжує жити в умовах постійної небезпеки, саме така взаємодія створює можливість не лише підтримувати населення, а й формувати підґрунтя для довготривалої життєстійкості, повернення людей, відновлення послуг і розвитку громад. Відтак подальше вдосконалення моделей координації, локалізації допомоги та партнерства між секторами має стати одним із пріоритетів як для державної політики, так і для гуманітарної та донорської спільноти [2; 4; 5].

ЛІТЕРАТУРА

1. UNDP. Recovery Framework for Ukraine. Kyiv, 2023. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-09/undp-ua-recovery-framework.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).
2. World Bank, Government of Ukraine, European Union, United Nations. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Washington, 2024.
3. OCHA. Coordination in Humanitarian Response: Policy and Guidance. New York, 2021.



4. OECD. DAC Recommendation on the Humanitarian-Development-Peace Nexus. Paris, 2019. URL: <https://legalinstruments.oecd.org/public/doc/643/643.en.pdf> (дата звернення: 11.04.2026).

5. OECD. The Humanitarian-Development-Peace Nexus Interim Progress Review. Paris, 2022. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2022/05/the-humanitarian-development-peace-nexus-interim-progress-review_1153bd92/2f620ca5-en.pdf (дата звернення: 11.04.2026).

6. United Nations. Sustaining Peace: Report of the Secretary-General. New York, 2018.

7. United Nations. Ukraine Transitional Framework. 2022.

8. Карташова О. Г. Особливості управління неурядовими організаціями в Україні в період війни. *Інновації в суднобудуванні та океанотехніці* : матеріали XIV Міжнародної науково-технічної конференції. Миколаїв–Херсон : НУК імені адмірала Макарова, ХДМА, 2023. С. 268–272.

УДК 35.07

Володимир КЛЮЦЕВСЬКИЙ,
*к. держ. упр., доцент, заступник голови
Херсонської обласної державної адміністрації*

ГЛОБАЛЬНІ ВИПРОБУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

Сьогодні система публічного управління України функціонує в умовах взаємодії багатьох значущих глобальних випробувань, які органічно переплітаються з внутрішніми процесами трансформації держави. Ці трансформаційні процеси значною мірою зумовлені важкими наслідками війни, потребою повноцінного відновлення країни та прагненням інтеграції до європейського співтовариства. Згідно з аналізом Європейської Комісії навіть на тлі воєнних обставин Україна змогла зберегти важливі елементи стійкості своєї системи державного управління, що дозволило продовжити забезпечення громадян та бізнесу основними послугами завдяки технологічному впровадженню цифровізації. Водночас Комісія наголошує на ключовій потребі подальшого впровадження реформ у цій сфері, які залишаються вирішальним чинником для підвищення ефективності та адаптивності управлінських інституцій [1].

У сучасних обставинах перед державою стоїть завдання не лише підтримувати базовий рівень керованості, але й оперативно реагувати на стрімкі зміни в технологічній, безпековій, фіскальній та інституційній площинах, забезпечуючи інтеграцію новітніх підходів у загальний механізм державного функціонування.



Першим і найочевиднішим випробуванням є безпекове. Повномасштабна війна радикально змінила логіку державного управління, оскільки значна частина рішень ухвалюється в режимі кризового реагування. Це вимагає від органів влади швидкого перерозподілу ресурсів, координації між центральним і місцевим рівнями та здатності діяти в умовах постійної загрози. Водночас саме безпековий тиск виявив слабкі місця в інших сферах управління, насамперед в інституційній спроможності держави.

Інституційна спроможність стала другою ключовою проблемою, адже без неї не можна ефективно реагувати ні на війну, ні на потреби післявоєнного відновлення. Україна потребує не лише відновлення окремих процедур, а й глибокого посилення здатності державних інституцій діяти узгоджено, професійно та результативно. Воєнний стан, релокація населення, утрата ресурсів і змін у територіальній організації країни оголили слабкі місця адміністративної системи – нерівномірність спроможності громад, нестачу кадрів, перевантаження органів влади та складність міжвідомчої координації. Саме тому інституційна реформа має стати основою для всіх інших змін. Від інституційної спроможності безпосередньо залежить і успішність децентралізації та багаторівневого врядування. Україна досягла істотного прогресу у зміцненні місцевого самоврядування, однак війна поставила нові питання щодо меж автономії громад, розподілу повноважень, фінансової стійкості місцевих бюджетів і координації з центром [2; 3]. У багатьох випадках саме місцеві органи влади стали першою лінією реагування на гуманітарні, соціальні й інфраструктурні кризи. Це підвищило значення місцевого управління, але одночасно показало потребу в єдиних стандартах, цифрових інструментах та узгодженій державній політиці.

При цьому варто звернути увагу на те, що потреба в єдиних стандартах особливо виразно виявляється у сфері цифрової трансформації. Якщо раніше цифровізація сприймалася переважно як допоміжний інструмент модернізації, то тепер вона перетворилася на один із базових механізмів стійкості держави. Україна вже демонструє помітні успіхи в електронному урядуванні [2], однак цифрова трансформація не може обмежуватися лише створенням онлайн-послуг. Вона має охоплювати інтегрованість реєстрів, якість даних, кіберзахист, цифрову ідентичність, автоматизацію процесів і доступність сервісів для всіх груп населення. Отже, цифровізація є не окремою реформою, а інструментом, який підсилює ефективність усієї системи управління.

Утім, як свідчить численний досвід, цифрова трансформація не можлива без належного ресурсного забезпечення, а це виводить нас до ще одного важливого випробування – фіскальної обмеженості, адже війна істотно скоротила ресурсну базу держави, тоді як потреби у фінансуванні оборони, соціального захисту, відновлення інфраструктури та підтримки внутрішньо переміщених осіб зросли. За таких умов публічне управління має діяти в логіці



пріоритетизації, ефективності та результативності. Це означає відмову від зайвих адміністративних витрат, посилення програмно-цільового підходу, підвищення прозорості бюджетних рішень і більш жорсткий контроль за використанням коштів. Однак ефективність витрачання ресурсів сама по собі не гарантує успіху, якщо суспільство не довіряє державі.

Саме тому наступним логічним випробуванням є довіра до влади та легітимність управління. В умовах кризи громадяни очікують від влади не лише рішучості, а й чесності, передбачуваності та справедливості. Низька довіра ускладнює впровадження реформ, послаблює готовність громадян дотримуватися правил і знижує ефективність державних рішень. Тому сучасне публічне управління має бути більш відкритим, зрозумілим і підзвітним, адже саме довіра є тим чинником, який робить інші реформи суспільно прийнятними. При цьому питання довіри безпосередньо пов'язане з кадровими проблемами, оскільки саме державні службовці є носіями нової управлінської культури. Публічне управління потребує фахівців, здатних працювати в умовах кризи, реформ і відновлення водночас. Ідеться не лише про юридичні чи адміністративні знання, а й про стратегічне мислення, цифрову компетентність, кризовий менеджмент, комунікацію та роботу з даними. Без оновлення кадрового потенціалу навіть найкращі реформи залишаться формальними. Тому професіоналізація державної служби, мотивація кадрів, розвиток лідерства та системне навчання стають обов'язковими умовами модернізації.

Усі ці внутрішні завдання набувають особливої ваги в контексті європейської інтеграції. Орієнтація на Європейський Союз означає потребу гармонізації законодавства, адміністративних процедур, стандартів доброчесності та механізмів державного управління з європейськими практиками. Це не лише зовнішньополітичний вибір, а й внутрішня управлінська модернізація. Європейська інтеграція вимагає від держави стратегічного планування, регуляторної якості, прозорості та ефективної взаємодії з громадянами. Тому вона не завершує перелік проблем, а навпаки – задає загальний напрямок усієї реформи.

Виходячи з вищесказаного можна стверджувати, що глобальні випробування публічного управління в Україні мають багатовимірний характер – безпековий, інституційний, цифровий, фіскальний, кадровий, довірчий та інтеграційний. Їхня особливість полягає в тому, що вони діють одночасно й взаємопосилують один одного. Саме тому відповідь держави має бути системною, а не фрагментарною. Україна потребує публічного управління нового типу – гнучкого, стійкого, цифровоспроможного, підзвітного та орієнтованого на відновлення і розвиток. У цьому полягає головна проблема й водночас головна можливість сучасної української держави.



ЛІТЕРАТУРА

1. European Commission. Ukraine 2024 Report [Електронний ресурс]. 2024. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/1924a044-b30f-48a2-99c1-50edeac14da1_en
 2. Кабінет Міністрів України. Strategy for Public Administration Reform in Ukraine for 2022–2025 [Електронний ресурс]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reforms/pars-2022-2025-eng.pdf>
 3. National Agency of Ukraine on Civil Service. Public Administration Reform [Електронний ресурс]. URL: <https://nads.gov.ua/en/public-administration-reform>
-

УДК 351

*Лідія КОЗАКОВА,
к. філол. н., доцент, доцент кафедри
державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет,
м. Хмельницький*

КОМУНІКАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ПОКАЗНИК ЕФЕКТИВНОСТІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Держава ставить високі вимоги до добору претендентів на посади державної служби. Особа, яка прагне стати державним службовцем, має відповідати вимогам професійної компетентності, однією зі складових якої є вільне володіння державною мовою. Відповідно до статті 10 Конституції України державною мовою в Україні є українська мова. Оскільки на державних службовців покладено обов'язок безпосереднього виконання функцій держави, то майстерне володіння словом, вербальними й невербальними засобами передавання інформації з дотриманням вимог мовленнєвої етики набуває особливого значення для формування їхнього ділового іміджу й авторитету.

Спілкування на державній службі – це обмін інформацією, у результаті чого керівник одержує інформацію, потрібну для ухвалення ефективних управлінських рішень, і доводить її до підлеглих. Якщо спілкування налагоджено погано, рішення можуть виявитися помилковими, а державні службовці неправильно зрозуміють, що вимагає від них керівник, і зрештою можуть погіршитися стосунки в колективі. Ефективність комунікацій часто визначає якість рішень і те, як насправді вони будуть реалізовані, адже відомо, що краще сприймається позиція керівника, який викликає емоційно позитивне ставлення державних службовців до себе, і складніше сприймають думку підлеглих, що викликає емоційно негативне відчуття. Від майстерності побудови



спілкування залежить чимало: результативність перемовин на державній службі, ступінь взаєморозуміння з колегами, чіткість виконання завдань, задоволеність державних службовців своєю працею, соціально-психологічний клімат у колективі, відносини з громадськими організаціями й іншими органами державної влади.

Мовленнєва культура – це вміння доречно висловлювати свої думки, бажання, наміри, прохання тощо в конкретних ситуаціях, використовуючи при цьому мовні, позамовні й інтонаційні засоби. На жаль, в усному й писемному мовленні публічних службовців трапляється чимало помилок. Спричинені вони, як правило, двомовністю, впливом суржика, місцевих діалектів, низьким рівнем словникового запасу тощо. Тому розглянемо деякі типи помилок та способи їхнього уникнення.

Усне мовлення займає значне місце в професійній діяльності державних службовців. І саме під час усного спілкування найпоширенішими помилками є недотримання норм правильної вимови та наголошення слів. Для прикладу, часто можна почути: *визнання* замість *визнання*; *завдання* замість *завдання*; *випадок* замість *випадок*; *запитання* замість *запитання*; *внести*, *розповісти* замість *внести*, *розповісти*.

Літературна норма усного мовлення вимагає вміння правильно ставити наголос у кожному слові. Хоча з наголосом в українській мові дещо складно, оскільки він не закріплений за певним складом слова, як, наприклад, у польській чи французькій мовах. Тобто наголошеним може бути будь-який склад.

Щоб не помилитися в наголошуванні слів, а також досягти бездоганної вимови, можна виконувати тренувальні вправи. Для прикладу, якщо щодня читати вголос хоча б одну сторінку тексту формату А4, то можна навчитися швидко виявляти власні помилки й одразу ж виправляти себе. Це особливо корисно тим державним службовцям, які часто мають справу з публічними виступами, адже правильна вимова значною мірою забезпечує успіх виступу.

Також висока мовленнєва культура державного службовця передбачає глибоке розуміння лексичних значень слів, уміння добирати з-поміж синонімічного ряду слів саме те, що найточніше передає його зміст, розрізняти слова-пароніми. Для прикладу, *виборний* і *виборчий* (*виборний* – це той, кого обирають голосуванням на посаду або для виконання завдань: *виборний депутат*; *виборчий* – стосується виборів загалом: *виборчі права*, *виборчі ділянки*, *виборчі процеси*). Важливо не плутати: перше – про особу, друге – про систему чи процедуру. Слово *вибірний* є рідкісним і нестандартним у сучасній українській мові.

Особистий та *особовий* (*особовий* стосується особи загалом або є формальним терміном: *особова справа*, тоді як *особистий* означає належність



конкретній людині: *особисті речі*. *Особовий* вживається в діловодстві та граматиці, *особистий* – у приватному контексті.

Комунікабельний, комунікативний, комунікаційний (комунікабельний описує рису характеру людини: це той, хто легко вступає в розмову, товариський, відкритий до спілкування: *нам потрібен комунікабельний менеджер з продажів; комунікативний* – стосується процесу спілкування або здатності передавати інформацію, часто використовується як термін у лінгвістиці чи психології: *комунікативна функція мови, комунікативні навички; комунікаційний* – стосується технічних засобів, шляхів сполучення або систем зв'язку: *комунікаційні мережі, комунікаційні шляхи, комунікаційні технології*).

Серед граматичних помилок, що роблять у мовленні державні службовці, варто виділити неправильні форми звертання: для прикладу, замість форми кличного відмінка вживається форма називного: *пані Тетяна* замість *пані Тетяно*; *пан Петро* замість *пане Петре*.

Для того щоб уникнути цієї проблеми, варто пам'ятати, що, звертаючись до кого-, чого-небудь, потрібно вживати тільки форму кличного відмінка іменника.

Неправильно вживаємо прийменникові сполуки: *по результатам* замість *за результатами*; *по питанням* замість *щодо питань*; *надіслати по факсу* замість *факсом*; *по вимозі*, замість *на вимогу*.

І в усному, і в писемному мовленні державних службовців часто трапляються лексичні помилки, що найчастіше спричинені суржиковими вкрапленнями: для прикладу, *даний наказ* замість *цей наказ*; *у порядку виключення* замість *як виняток* тощо. Так, *відношення* означає стосунок, причетність до кого-, чого-небудь; зв'язок із кимсь, чимсь; взаємозв'язок між предметами, явищами; *ставлення* – певний інший характер поводження з ким-, чим-небудь; *стосовно* – відповідно до чого-небудь, у застосуванні до чогось; *відносно* – порівняно. Тому в реченнях *Ваше відношення до цього?*, *Давайте дочекаємося рішення лічильної комісії відносно цього питання, ...відносно змін до обласного бюджету...* виділені слова слід замінити на *ставлення* та *стосовно*.

Слово *інший* має такі значення: який відрізняється від названого; який існує, перебуває не в цьому місці, не за цих обставин; *другий* – числівник порядковий, відповідний кількісному числівнику два, який наступає безпосередньо за чим-небудь; наступний.

У реченнях *Ці гроші можна було б використати на другі цілі; Важко було друге казати* – замість порядкового числівника *другий* має бути використаний займенник *інший*.

У реченнях *Я рахую, що ми виконали те, що нам було доручено; Я рахую, що це питання у нас виконується недостатньо* слово *рахувати* треба замінити на *вважаю*, оскільки йдеться не про кількість, а про думку того, хто говорить.



Рахувати означає називати числа в послідовному порядку під час підрахунку; визначати кількість, суму.

Негативне враження на слухачів справляє використання в мовленні державних службовців таких слів-паразитів, як *ну, значить, так би мовити, скажімо, допустимо, в основному* тощо. Неспроможність позбавитися таких слів, повторення одних і тих же слів свідчать про недбалість у формуванні своїх думок, а також про бідність лексичного запасу мовця. Для прикладу: *Значить, виходячи з цього, я зараз скажу, які я бачу резерви, і потім, як кажуть, я зачитаю статистику; Ну, тобто, оце от якось надо звернуть увагу, і на своїх нарадах теж якось піднімати питання.*

Яким же чином уникнути помилок у вимові? Передусім потрібно наслідувати мову людей, які добре володіють нормами літературної вимови. Це зокрема можуть бути провідні науковці-лінгвісти, диктори теле- і радіомовлення, журналісти або ж актори.

Щоб боротися з цим явищем, потрібно якомога більше читати якісної української літератури й публіцистики, дотримуватися порад філологів, які, до речі, зараз активно ведуть власні канали в YouTube та сторінки в соціальних мережах, намагатися вживати в мовленні лише українські слова, перевіряти себе за словником-антисуржиком, який сьогодні легко придбати в будь-яких книжкових магазинах.

Сьогодні проблема культури мовлення є надзвичайно актуальною, саме тому її вирішення має залежати як від людей, так і від держави. Досконале володіння мовою є важливим компонентом загальної культури особистості, що сприяє грамотній підготовці фахівців у різних сферах, оскільки саме творче використання засобів мовлення повною мірою виявляє професійні обдарування особистості, сприяє її самотворенню та самовираженню.

ЛІТЕРАТУРА

1. Андрієнко О. О. Управлінська комунікація: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 256 с.
2. Єрмоленко О. А., Мельник В. М. Комунікаційні стратегії в системі публічного управління : навч.-метод. посіб. Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2024. 212 с.
3. Литвинова Л. В. Комунікативна культура публічного управління в сучасній Україні: монографія. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2020. 184 с.
4. Шлєіна Л. І., Зімонова О. В. Комунікація як феномен управлінської діяльності : навч. посіб. Мелітополь : Таврійський державний агротехнологічний університет, 2023. 176 с.



УДК 351:338.246.8(477)

*Микита КОРЕНЄВ,
аспірант кафедри публічного управління та регіоналістики,
Національний університет «Одеська політехніка», м. Одеса*

ДЕРЖАВНИЙ МЕХАНІЗМ КООРДИНАЦІЇ ТА СИНХРОНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПОЛІТИКИ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

Серед важливих інструментів реалізації плану післявоєнного відновлення та відбудови України значну роль відіграє синхронізація стратегічного, просторового та фінансового планування заходів через програми комплексного відновлення територій. Узгодженість цілей, пріоритетів, завдань і заходів програм і планів комплексного відновлення територій області та територіальних громад є ключовим питанням якості їх підготовки, що безпосередньо залежить від ефективності координації дій між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, іншими суб'єктами політики післявоєнного відновлення та відбудови України.

Координація є проблемою, на якій наголошують практично всі експерти. За відсутності чіткої координації територіальні громади стикаються із проблемою пріоритетизації сфер відновлення та планування. Для її вирішення має бути системно поєднана політика на національному рівні щодо відновлення з чіткими індикаторами та інструкціями для громад. Кожен суб'єкт державної політики має розуміти роль у процесах відновлення.

Ефективна та результативна реалізація ключових документів політики відновлення та відбудови на національному рівні – Державної регіональної політики [1], Державної стратегії регіонального розвитку [2], Плану відновлення України [3] – безпосередньо залежить від того, наскільки буде забезпечено відображення середньо- та довгострокових стратегій розвитку регіонів і громад у їхніх короткострокових документах із планування відновлення, адже потреби у відновленні держави, регіонів і громад, вочевидь, різні. Отже, ключовим питанням, що потребує термінового вирішення, є інтеграція регіонального розвитку в проект Плану відновлення та відбудови України та координація процесу відновлення з реалізацією політики регіонального розвитку.

Виходячи із зазначеного, координація політики регіонального розвитку та програм комплексного відновлення територій територіальних громад має бути забезпечена на трьох рівнях:



– вертикальна ієрархічна координація – планування відбудови та відновлення на національному рівні, тобто у проєкті Плану відновлення України;

– горизонтальна координація – планування на регіональному та місцевому рівнях, тобто програми комплексного відновлення та плани відновлення й розвитку регіонів і територіальних громад;

– мережева координація – через операційні механізми реалізації проєктів з відновлення.

Проаналізуємо перспективи та актуальність запровадження державного механізму координації на прикладі вертикального рівня. План відновлення України [3] складається з 23 частин, напрацьованих відповідними робочими групами. Загалом у плані відновлення 17 національних програм та 850 проєктів:

– 17 національних програм зорієнтовані на довгостроковість, тобто на віддалений результат – досягнення цілей і завдань Плану відновлення розраховане на 10-річний період і буде супроводжуватися змінами і реформами у 15 сферах;

– для реалізації та супроводу 850 проєктів буде задіяна значна кількість суб'єктів – ефективна реалізація запланованих програм і проєктів безпосередньо буде залежати від координованості цілей, дій, заходів і програмних документів різних суб'єктів реалізації Плану;

– найважливіша роль у досягненні цілей Плану відведена якісній, постійній комунікації з цільовими аудиторіями – основними споживачами результатів реформ, з тими, кого зміни, заплановані Планом відновлення України, будуть стосуватися насамперед.

Отже, скоординованість зусиль суб'єктів публічного управління для досягнення національних цілей та залучення ключових аудиторій займає ключову роль у процесі реалізації Плану відновлення України. Інструментом забезпечення дієвості державного механізму координації на національному рівні є синхронізація як «специфічний вид управлінської діяльності з упорядкування взаємозалежних процесів і дій в рамках встановлених регламентів з чітко визначеним порядком їх взаємодії» [4]. Установлення таких регламентів має відбуватися саме в межах державного механізму, який має форму ієрархічної координаційної моделі державної політики відновлення, адже всі програми, плани та проєкти з відновлення мають бути синхронізовані у просторово-часовому вимірі за структурою, будовою, компонентами.

Стратегічним завданням державного механізму координації діяльності суб'єктів політики відновлення України є досягнення узгодження спільної позиції уряду в питаннях, які обговорюються та ухвалюються головними інституціями в цій сфері, та порозуміння.

Важливо зазначити, що з метою інституцізації державного механізму координації та синхронізації діяльності суб'єктів політики післявоєнного



відновлення України 2022 року було утворено Національну Раду з відновлення України [5], яку очолив віцепрем'єрміністр з питань відновлення, який водночас є міністром розвитку громад, територій та інфраструктури України. Це надає Мінвідновленню центральну координаційну роль у реалізації Плану відновлення України. Відповідно Мінвідновлення має забезпечити залучення інших політичних суб'єктів, відповідальних за політику регіонального розвитку, до координації процесу реалізації всіх програм відновлення, що мають важливий вплив на розвиток регіонів і територій.

Робочою групою Мінінфраструктури у квітні 2024 року було презентовано оновлений текст законопроекту «Про засади відновлення України» [6], який ураховує досвід відновлення в умовах війни, а також усі важливі і актуальні аспекти впровадження проєктів на міжнародному, національному, регіональному та місцевому рівнях. Уважаємо, що саме цей документ буде сприяти інституцізації державного механізму координації процесу відновлення та відбудови територіальних громад із політикою регіонального розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про засади державної регіональної політики : Закон України від 05.02.2015 № 156-VIII в ред. від 01.01.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/156-19#Text>. (дата звернення: 02.04.2026).
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021 – 2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 05.08.2020 № 695 в ред. від 13.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#n189>. (дата звернення: 02.04.2026).
3. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 02.04.2026).
4. Безверхнюк Т. М. Стратегічні комунікації для забезпечення синхронізації програм і проєктів плану післявоєнного відновлення України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2024. Вип. 39. С. 57-63. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/39-2024> (дата звернення: 03.04.2026).
5. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 № 266/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022#Text> (дата звернення: 03.04.2026).



УДК 351.86:614.8

Богдан КУРЯЧИЙ,

*аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця*

МЕХАНІЗМИ МІЖВІДОМЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІДРОЗДІЛІВ ДСНС УКРАЇНИ З ЦЕНТРАЛЬНИМИ ТА РЕГІОНАЛЬНИМИ ОРГАНАМИ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ ДСНС УКРАЇНИ

Сучасні умови функціонування системи цивільного захисту України характеризуються зростанням рівня складності надзвичайних ситуацій, їх мультифакторністю та потребою оперативного реагування в умовах невизначеності. У таких умовах ефективність діяльності Державної служби України з надзвичайних ситуацій значною мірою залежить від рівня узгодженості дій між підрозділами різних рівнів управління, а також від ефективності міжвідомчої взаємодії з іншими органами державної влади та місцевого самоврядування.

Міжвідомча взаємодія в системі ДСНС України постає як ключовий організаційно-управлінський механізм, що забезпечує координацію діяльності суб'єктів цивільного захисту під час попередження, реагування та ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій. Вона охоплює взаємодію між центральним апаратом ДСНС, територіальними органами, підрозділами оперативного реагування, а також іншими державними структурами, зокрема органами виконавчої влади, силовими відомствами, службами охорони здоров'я, комунальними підприємствами та органами місцевого самоврядування [1; 3].

Організаційною основою міжвідомчої взаємодії є нормативно-правове забезпечення, що регламентує повноваження, функції та порядок координації дій між суб'єктами системи цивільного захисту [1; 3]. Водночас практика функціонування цієї системи свідчить про наявність певних проблем, пов'язаних із дублюванням функцій, недостатньою узгодженістю управлінських рішень, а також обмеженою ефективністю інформаційного обміну між різними рівнями управління.

Важливим механізмом забезпечення ефективної міжвідомчої взаємодії є створення єдиного інформаційного середовища, що дозволяє забезпечити оперативний обмін даними, координацію дій у реальному часі та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень [2]. У цьому контексті особливого значення набуває впровадження цифрових технологій, зокрема систем



моніторингу, геоінформаційних систем, а також інтелектуальних аналітичних платформ, що забезпечують прогнозування розвитку надзвичайних ситуацій.

Також ефективність міжвідомчої взаємодії значною мірою залежить від чіткості розподілу повноважень між центральним і регіональним рівнями управління. Центральні органи формують стратегічні напрямки розвитку системи цивільного захисту, визначають політику та нормативні засади діяльності, тоді як регіональні підрозділи забезпечують безпосередню реалізацію управлінських рішень з урахуванням специфіки територій та рівня ризиків.

Суттєву роль у забезпеченні узгодженості дій відіграє розвиток командної взаємодії, професійної підготовки персоналу та формування єдиних стандартів реагування на надзвичайні ситуації. Проведення спільних навчань, тренувань і моделювання кризових ситуацій сприяє підвищенню рівня готовності підрозділів до координації дій в умовах реальних загроз.

Окрему увагу доцільно приділити механізмам управління інформаційними потоками, оскільки своєчасність і достовірність інформації безпосередньо впливають на ефективність ухвалення управлінських рішень. У цьому аспекті перспективним напрямком є використання інтелектуальних систем підтримки ухвалення рішень, які дозволяють аналізувати великі обсяги даних, прогнозувати розвиток ситуацій та оптимізувати дії суб'єктів взаємодії.

Водночас, незважаючи на наявність нормативної бази та організаційних механізмів, у системі ДСНС України зберігається низка проблем, що знижують ефективність міжвідомчої взаємодії. До них належать недостатній рівень інтеграції інформаційних систем, обмеженість ресурсного забезпечення, а також відсутність єдиного підходу до оцінювання результативності взаємодії між підрозділами.

Удосконалення механізмів міжвідомчої взаємодії передбачає впровадження комплексного підходу, що включає розвиток цифрових платформ координації, удосконалення нормативно-правового забезпечення, підвищення кваліфікації персоналу та запровадження систем оцінювання ефективності взаємодії. Це дозволить забезпечити більш високий рівень узгодженості дій, підвищити оперативність реагування та зменшити негативні наслідки надзвичайних ситуацій.

Отже, міжвідомча взаємодія в системі ДСНС України є ключовим чинником ефективності функціонування системи цивільного захисту, а її подальше вдосконалення є необхідною умовою підвищення рівня безпеки населення та територій.



ЛІТЕРАТУРА

1. Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій: Постанова КМУ №1052 від 16 грудня 2015р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-%D0%BF#Text>
2. Дії підрозділів ДСНС України в умовах воєнного стану: Навчальний посібник за загальною редакцією професора Мирослава Ковалю. Львів: ЛДУ БЖД, 2023. 306с.
3. Про затвердження Порядку утворення та функціонування пожежно-рятувальних підрозділів для забезпечення місцевої пожежної охорони: Постанова КМУ від 7 квітня 2023 р. № 315 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/315-2023-%D0%BF#Text>

УДК 352/354:338.2

*Петро КУХАРЧУК,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри
публічного управління та адміністрування
КЗВО «Вінницька академія безперервної освіти», м. Вінниця*

МЕХАНІЗМИ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ІМПЕРАТИВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Сучасний етап розвитку світової та національних економік характеризується високим рівнем нестабільності, непередбачуваності та безперервним виникненням кризових явищ різної етіології (економічних, пандемічних, геополітичних, військових). У парадигмі концепції ВАНІ-світу (крихкий, тривожний, нелінійний, незбагнений) традиційні моделі регіонального управління демонструють свою вразливість. Відтак на перший план виходить концепт «резильєнтності» (життєстійкості, пружності) регіональних соціально-економічних систем – їхньої здатності не лише протистояти шоку, але й адаптуватися, трансформуватися та відновлюватися з виходом на новий, більш якісний рівень розвитку (принцип «build back better»). Формування таких механізмів є критично важливим в умовах глобальних імператив публічного управління, що диктують нові стандарти відкритості, інклюзивності та сталості.

Глобальні імперативи публічного управління сьогодні формуються під впливом Цілей сталого розвитку ООН (ЦСР) [1], вимог до цифрової трансформації суспільства, зеленого переходу (Green Deal), а також принципів багаторівневого врядування (multi-level governance) та децентралізації. У цьому



контексті резильєнтність регіону розглядається не як статичний стан, а як динамічний процес, що вимагає впровадження системи специфічних механізмів публічного управління.

На перспективу важливим залишається врахування ризиків, визначення внутрішніх джерел стійкості та пошук способів адаптації, що є основою розвитку резильєнтних територій. За допомогою комплексних інструментів, які базуються на оцінюванні локальних ресурсів, соціальних норм та економічного капіталу, можна створювати умови для сталого розвитку громад [2].

За оцінками Fourth Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment, станом на 31 грудня 2024 р. прямі збитки в Україні сягнули майже 176 млрд дол. США, а війна продовжує мати глибокі фізичні, соціально-економічні та екологічні наслідки; для бізнесу ключовими негативними ефектами стали ускладнення доступу до внутрішніх і зовнішніх ринків, обмежений доступ до фінансування, перебої в постачанні ресурсів, недостатній попит і зростання невизначеності [3].

На основі системного аналізу пропонується виокремити такі ключові механізми забезпечення резильєнтності регіонального розвитку:

1. Інституційно-управлінські механізми

Вони базуються на принципах субсидіарності та децентралізації влади. Ефективна резильєнтність не можлива без спроможних територіальних громад, які мають достатні повноваження для оперативного реагування на локальні кризи. Важливим елементом є перехід від реактивного (ліквідація наслідків) до проактивного (антиципативного) управління, що передбачає сценарне планування, управління ризиками та формування стратегічних резервів. Крім того інституційна резильєнтність вимагає залучення широкого кола стейкхолдерів (громадськості, бізнесу, наукових кіл) до процесу ухвалення управлінських рішень.

2. Фінансово-економічні механізми

Економічна пружність регіонів детермінується рівнем диверсифікації регіональної економіки. Вузькоспеціалізовані регіони є найбільш вразливими до зовнішніх шоків. Відтак публічне управління має стимулювати впровадження стратегій смарт-спеціалізації (Smart Specialisation), підтримку малого та середнього підприємництва, створення індустріальних парків й інноваційних кластерів. Фінансовий аспект передбачає зміцнення фінансової автономії місцевих бюджетів, диверсифікацію джерел надходжень і залучення альтернативних інструментів фінансування (муніципальні облигації, краудфандинг, державно-приватне партнерство).

3. Інноваційно-технологічні механізми (цифрова резильєнтність)

В умовах глобальної диджиталізації життєстійкість регіонів безпосередньо залежить від стану цифрової інфраструктури. Механізми включають впровадження систем електронного урядування (e-governance),



розбудову концепції «Розумне місто/регіон» (Smart Region), забезпечення кібербезпеки критичної інфраструктури. Використання технологій Big Data та штучного інтелекту дозволяє органам публічної влади ухвалювати рішення на основі даних (data-driven decision making), що значно підвищує точність і швидкість реакції на кризові ситуації.

4. Соціально-демографічні та гуманітарні механізми

Людський капітал є основою регіонального розвитку. В умовах демографічних криз і міграційних процесів публічне управління має фокусуватися на збереженні та розвитку людського потенціалу. Це передбачає створення інклюзивного середовища, забезпечення рівного доступу до якісних медичних та освітніх послуг, формування соціальної згуртованості (social cohesion). Високий рівень довіри між владою та громадою є соціальним клеєм, що утримує регіональну систему від колапсу під час криз.

5. Еколого-енергетичні механізми

Глобальний кліматичний імператив вимагає від регіонів адаптації до змін клімату та забезпечення енергетичної безпеки. Механізми публічного управління мають бути спрямовані на децентралізацію енергосистеми регіону, розвиток відновлюваних джерел енергії, підвищення енергоефективності інфраструктури та стимулювання циркулярної економіки.

В умовах України проблематика регіональної резильєнтності набуває екзистенційного характеру через наслідки повномасштабної військової агресії. Вітчизняна практика публічного управління потребує імплементації спеціальних механізмів постконфліктного відновлення, просторового планування зруйнованих територій, реінтеграції внутрішньо переміщених осіб та ветеранів, а також розмінування та екологічної ревіталізації земель.

За твердженням О. Тимкович, проблеми розвитку підприємництва в Україні виявляють кілька блоків: перший «становлять фінансово-інвестиційні обмеження, що виявляються в дефіциті обігового капіталу, ускладненому доступі до кредитних ресурсів і зростанні вартості ведення бізнесу. Другий блок охоплює логістично-інфраструктурні ризики – пошкодження енергетичної, транспортної та виробничої інфраструктури, перебої в постачанні та збуті, регіональну диференціацію доступу до ринків. Третій блок пов'язаний із кадрово-демографічними обмеженнями, зокрема браком кваліфікованих працівників, міграційними втратами та зміною структури зайнятості. Четвертий блок утворюють інституційно-управлінські проблеми, серед яких особливе значення мають недостатня інтегрованість політики розвитку МСП у регіональні стратегії, слабка координація між стейкхолдерами та нерівномірність управлінської спроможності територій» [4].

Також в Україні набули свого поширення такі застосунки: Air Alert – для сповіщення про повітряну тривогу, Google Maps та Navitel – для забезпечення орієнтування користувачам в умовах змін маршрутів через пошкодження чи



небезпечні зони; Reunite Ukraine – для пошуку дітей, які безвісти зникли, а також возз'єднання членів сімей, які були внутрішньо переміщені; UNITED24 – для збору коштів на потреби армії, відновлення інфраструктури та гуманітарної допомоги; DoctorOnline – для консультацій з лікарями онлайн, що допомагає отримати медичну допомогу у віддалених чи небезпечних районах.

Тобто в умовах війни в Україні такі мобільні додатки стали не лише важливим інструментом для підтримки комунікації, але й для організації волонтерської діяльності, медичної допомоги та забезпечення резильєнтності міст в умовах війни» [5, с.600-601].

На нашу думку, забезпечення резильєнтності регіонального розвитку в умовах глобальних імператив публічного управління потребує переходу від фрагментарних дій до цілісної, екосистемної моделі управління. Імплементация запропонованих інституційних, фінансово-економічних, технологічних, соціальних та екологічних механізмів дозволить регіонам не лише абсорбувати деструктивний вплив екзогенних та ендогенних шоків, але й використовувати їх як каталізатор для структурних трансформацій. Подальші наукові розвідки в цьому напрямку доцільно зосередити на розробленні універсальної системи індикаторів для оцінювання рівня резильєнтності регіонів і визначення ефективності застосованих управлінських інструментів.

ЛІТЕРАТУРА

1. Глобальні цілі сталого розвитку до 2030 року. Програма розвитку ООН. URL: <https://globalcompact.org.ua/tsili-stijkogo-rozvytku/> (дата звернення 10.04.2026).
2. Данилишин Богдан, Пилипів Віталій, Обиход Ганна. Резильєнтність регіонів в контексті досягнення цілей сталого та відповідального споживання туристичних ресурсів: екологія, економіка та соціум. *Економіка та суспільство*, 2025. Вип. 71 (Січень). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-105>. (дата звернення 10.04.2026).
3. Україна. Четверта експрес-оцінка збитків та потреб (RDNA4): лютий 2022 – грудень 2024. URL: <https://is.gd/Z4KP9U> (дата звернення: 11.04.2026)
4. Тимкович О. Стратегічне управління підприємництвом у регіонах України в умовах сталого розвитку. *Економіка та суспільство*, 2026 №84. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-84-96> URL:
5. Панкова Л. І., Узбек Д. А., Панков М.О. Резильєнтність як фактор безпеки міста в умовах інформаційної економіки. *Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку*: монографія / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2025. – 659с. URL: <https://is.gd/97UT36> (дата звернення 10.04.2026).



УДК 351

Леонід ЛЕНКО,

*аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

МІЖВІДОМЧА КООРДИНАЦІЯ ЯК МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПРОТИДІІ ГІБРИДНИМ ЗАГРОЗАМ

В умовах повномасштабної війни та зростаючої кількості проблем у різних сферах функціонування держави, таке поняття, як «міжвідомча координація», є одним із ключових. Холмківська територіальна громада надає вичерпне трактування поняття міжвідомчої координації, згідно з яким «міжвідомча координація – це спільна діяльність та обмін інформацією між різними державними органами, відомствами та органами місцевого самоврядування для досягнення спільних цілей» [2].

Як справедливо у своїй роботі зазначає А. Бакай, «центральні органи виконавчої влади не взаємодіють у межах єдиної системи, а конкурують, їх функції та повноваження дублюються, обмін інформацією є формалізованим, що суттєво шкодить ефективності та оперативності реагування». Такі тенденції ми можемо простежити в більшості сферах публічного управління. Проте безпековий аспект цього питання, на відміну від інших, безпосередньо загрожує ефективній протидії зовнішнім і внутрішнім загрозам, зокрема й гібридним.

Перш ніж перейти до того, як міжвідомча координація впливає на протидію гібридним загрозам, треба дати їм визначення. Оскільки це явище є динамічним, його трактування не є стійкою величиною. Досить вичерпне визначення гібридним загрозам дає Європейський центр із протидії гібридним загрозам. Згідно з думками фахівців цього центру «гібридні загрози – це шкідлива діяльність, що планується та здійснюється зі злим наміром. Вона спрямована на підрив діяльності цілі, такої як держава чи установа, за допомогою різних засобів, часто поєднаних між собою. Такі засоби включають маніпулювання інформацією, кібератаки, економічний вплив або примус, приховані політичні маневрування, примусову дипломатію або погрози військовою силою. Гібридні загрози описують широкий спектр шкідливої діяльності з різними цілями, починаючи від операцій впливу та втручання і закінчуючи гібридною війною» [4].

Повертаючись до питання міжвідомчої взаємодії, її ефективність залежить від створення відповідних інституційних механізмів і платформ взаємодії. В Україні важливу роль у цьому процесі відіграє Рада національної безпеки і оборони України, яка забезпечує координацію та контроль діяльності органів виконавчої влади у сфері національної безпеки [3]. Також функціонують



ситуаційні центри, міжвідомчі робочі групи, аналітичні платформи, які сприяють оперативному обміну інформацією та прийняттю узгоджених управлінських рішень. Серед них слід відзначити Головний ситуаційний центр України, ситуаційні центри СБУ, МВС, Міноборони, ДСНС, регіональні ситуаційні центри при ОВА та кіберцентри. Окремо варто звернути увагу на постійному вдосконаленні цифрових систем взаємодії. До однієї з них можна віднести систему «СОТА». Колишній Секретар Ради національної безпеки України О. Данілов зазначав, що «система «СОТА» – дієвий інструмент, яким користується вище керівництво держави в ухваленні управлінських рішень» [1]. Однією з ключових її переваг є оперативність обміну інформацією. Вона здатна забезпечити швидке передання документів і повідомлень між органами державної влади в режимі реального часу, що особливо важливо в кризових ситуаціях, коли затримки можуть призвести до значних ризиків.

Також важливою особливістю згаданої системи є високий рівень захисту інформації. «СОТА» використовує сучасні засоби криптографічного захисту, електронний цифровий підпис та механізми автентифікації, що гарантує конфіденційність, цілісність і достовірність переданих даних. Це критично в умовах кіберзагроз, інформаційних атак та гібридних впливів. Так як і для системи «СОТА», ключовими принципами функціонування міжвідомчої координації є системність, комплексність, оперативність, відкритість до співпраці та адаптивність до змін, що робить абсолютно доцільним використання цієї програми в системі публічного управління та адміністрування.

З огляду на зазначене, міжвідомча координація в умовах повномасштабної війни та поширення гібридних загроз є ключовим чинником забезпечення ефективності публічного управління та національної безпеки держави. Здійснений аналіз засвідчив наявність системних проблем у взаємодії органів виконавчої влади, зокрема дублювання повноважень, недостатню узгодженість дій та формалізований характер інформаційного обміну, що негативно впливає на оперативність реагування на сучасні безпекові проблеми. Водночас підвищення ефективності міжвідомчої взаємодії можливе за умови розвитку інституційних механізмів координації та впровадження сучасних цифрових інструментів, зокрема системи «СОТА», яка забезпечує своєчасний і захищений обмін інформацією між суб'єктами публічного управління. Удосконалення міжвідомчої координації в публічному просторі є необхідною передумовою ефективної протидії гібридним загрозам і зміцнення національної безпеки України.



ЛІТЕРАТУРА

1. В Офісі Президента України презентували сучасну інформаційно-аналітичну систему «СОТА». *Рада національної безпеки і оборони України*. 2021. URL: <https://www.rnbo.gov.ua/ua/Diialnist/5064.html?PRINT>
2. Міжвідомча взаємодія у Холкімській громаді. 2025. URL: <https://lnk.ua/xVZve8L9x>
3. Про Раду національної безпеки і оборони України : Закон України № 183/98-ВР Від 08.03.2026. Відомості Верховної Ради. 1998. №35. Ст. 237. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text>
4. Hybrid threats as a concept. *Hybrid CoE*. URL: <https://www.hybridcoe.fi/hybrid-threats-as-a-phenomenon/>

УДК 351.86:330.341.1:001.895

Іван ЛОПУШИНСЬКИЙ,

*д.держ.упр., професор, заслужений працівник освіти України,
завідувач кафедри публічного управління,
адміністрування і національної безпеки,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу,
м. Івано-Франківськ*

АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ: МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ НАУКИ, БІЗНЕСУ ТА ДЕРЖАВИ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

Адаптивне управління – це сучасна концепція публічного управління, що базується на здатності державних та суспільних інститутів гнучко реагувати на зміни, навчатися на власному досвіді та ефективно діяти в умовах високої невизначеності й складних криз. Простіше кажучи: це перехід від моделі «держава-машина» (де все працює за жорсткою інструкцією) до моделі «держава-живий організм» (який постійно еволюціонує, щоб вижити).

Ключовими характеристиками адаптивного управління є:

1. Навчання через дію: Управлінські рішення розглядаються як експерименти. Якщо стратегія не дає результату, вона миттєво корегується, а не виконується «до кінця терміну» лише тому, що так написано в плані.
2. Децентралізація та мережевість: рішення ухвалюються не лише «згори донизу», а й на місцях. Влада делегується громадам, бізнесу та науковим спільнотам, що швидше бачать проблему.



3. Поліцентричність: наявність кількох центрів ухвалення рішень, що дублюють та підстраховують один одного. Це робить систему антикрихкою: якщо один елемент виходить з ладу, система продовжує працювати.

4. Використання Big Data та ШІ: адаптивність неможлива без швидкого збору та аналізу даних у реальному часі.

2026 року поняття «адаптивне управління» остаточно трансформувалося з теоретичної концепції в імператив виживання держав. На відміну від класичного бюрократичного менеджменту, адаптивне управління базується на здатності системи до самоорганізації, швидкого навчання та ітеративного ухвалення рішень як відповідь на непередбачувані зовнішні шоки (пандемії, військові конфлікти, енергетичні кризи).

Як відомо, ключовим елементом адаптивності є національна стійкість. Вона не є статичним станом, а динамічним процесом, де держава постає не як «директор», а як «платформа» або «модератор». У центрі цієї моделі лежить синергія трьох сил: наука – забезпечує прогностичну аналітику та інноваційні рішення, бізнес – надає ресурси, технологічну гнучкість та швидкість впровадження, держава – формує правове поле та мінімізує ризики.

Далі розглянемо європейський досвід постановня адаптивного управління: від «потрійної спіралі» до «екосистем стійкості». Європейський Союз упродовж 2024-2026 років зробив ставку на концепцію Mission-Oriented Innovation Policy (політика інновацій, орієнтована на місії), зокрема Естонія та Фінляндія впровадили моделі «пісочниць», де наукові стартапи спільно з урядом тестують рішення у сфері кібербезпеки та енергонезалежності. Тут бізнес отримує доступ до державних даних, а держава – готовий інструмент захисту інфраструктури. Німецька ж модель «Fraunhofer» полягає в створенні прикладних дослідницьких інститутів, що фінансуються за схемою 30/30/40 (держава / замовлення бізнесу / гранти). Це дозволяє науці оперативно реагувати на потреби ринку, що критично важливо для технологічного суверенітету ЄС.

Принагідно назвемо й Horizon Europe 2025-2027 – другий стратегічний план головної програми Європейського Союзу з фінансування досліджень та інновацій. Якщо перша частина програми (2021–2024) заклала фундамент, то період 2025–2027 років фокусується на конкретних результатах для «виживання» та конкурентоспроможності Європи. У Horizon Europe 2025-2027 акцент зміщено на проекти, що мають подвійне призначення (dual-use). Європейський досвід доводить: стійкість неможлива без інтеграції оборонного сектору з цивільними науковими розробками.

Зупинимось й на українських реаліях, що можна подати як «загартування через виклики». Для України 2026 рік – це період переходу від «управління в умовах кризи» до «стратегічного планування відновлення». Український контекст має унікальні риси: Феномен Brave1: створення кластеру оборонних технологій стало першим успішним прикладом реального адаптивного



управління, де держава максимально спростила шлях від наукового прототипу до серійного виробництва бізнесом. Цифрова адаптивність: завдяки екосистемі «Дія» Україна має одну із найгнучкіших систем надання публічних послуг, що дозволяє швидко збирати дані для ухвалення управлінських рішень.

Водночас, в Україні залишаються проблемними такі зони: попри успіхи в DefenseTech (технічний захист), спостерігається розрив між фундаментальною наукою та реальним сектором економіки, брак страхування інвестиційних ризиків стримує бізнес від довгострокових наукомістких проєктів.

Далі розглянемо моделі взаємодії: синергія 2026. Пропонується перехід до моделі «Smart Resilience Cluster», що передбачає:

1. наукові хаби при індустріальних парках: науковці працюють безпосередньо на виробничих майданчиках, вирішуючи конкретні технологічні завдання бізнесу під державні гарантії закупівлі продукції.

2. Цифрові двійники регіонів: використання ШІ для моделювання сценаріїв відновлення громад, що дозволяє бізнесу бачити перспективні ніші для інвестицій, а державі – ефективно розподіляти ресурси.

Звернемося до візуальної схеми моделі «Потрійної спіралі» Авторами цієї концепції є Генрі Етцковіц та Лоет Лейдесдорф. Вони розробили її у 1990-х роках як модель взаємодії між університетом, промисловістю (бізнесом) та урядом, де ключову роль у суспільстві, заснованому на знаннях, відіграють саме університети.

Університети (науку) подано синім колом, що символізує генерацію нових знань, дослідження та підготовку кадрів; бізнес (промисловість) подано зеленим колом, що символізує виробництво, комерціалізацію технологій та створення ринкової цінності; держава (уряд) подано червоним колом, що символізує регулювання, фінансову підтримку та створення сприятливих умов для інновацій. Стрілки показують двосторонню взаємодію між цими сферами, а центральна ділянка перетину – це зона синергії, де народжуються інновації та забезпечується національна стійкість завдяки спільним зусиллям усіх трьох акторів.

На нашу думку, для впровадження моделі «Адаптивне управління» в Україні потрібно реалізувати такі кроки:

1. Нормативно-правове забезпечення: розробити та ухвалити Закон «Про інноваційні «пісочниці», що дозволить тимчасовий відхід від жорсткого регулювання для тестування новітніх технологій (ШІ, біотехнології, альтернативна енергетика).

2. Фінансові інструменти: запровадити податкові пільги для великого бізнесу, що інвестує в українські університетські R&D-центри (модель податкового кредиту на НДДКР).

3. Інституційна трансформація: перейти до формування «мобільних міжвідомчих груп» за напрямками (енергетика, логістика, безпека), куди на



постійній основі входять представники профільних асоціацій бізнесу та наукових інститутів.

4. Кадровий резерв: запровадити програми ротації між держслужбою та топменеджментом бізнесу для обміну досвідом та формування спільної мови управління.

Таким чином, національна стійкість України 2026 року залежить від того, наскільки швидко публічне управління зможе трансформуватися з ієрархічної структури в адаптивну мережу. Синергія науки і бізнесу – це не лише про економіку, це про здатність держави вистояти в епоху постійних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Етцковіц Г. Потрійна спіраль. Університети – підприємства – держава. Інновації в дії / пер. з англ. Н. Поліщук. Київ : Основи, 2019. 252 с [дата звернення: 17.03.2026].

2. Susskind R., Susskind D. Future Politics: Living Together in a World Transformed by Tech. Oxford : Oxford University Press, 2024. 368 p [дата звернення: 17.03.2026].

3. Коротич О. Б. Державне управління в умовах невизначеності: адаптивні моделі та механізми забезпечення стійкості. Вісник НАДУ при Президентові України. 2023. № 2. С. 45-52 [дата звернення: 17.03.2026].

4. Mazzucato M. The Mission-Oriented State: Steering the Economy Towards a Sustainable Future. Journal of European Public Policy. 2025. Vol. 32, Iss. 1. P. 112–135 [дата звернення: 17.03.2026].

5. Національна безпека та стійкість України в умовах глобальних трансформацій : монографія / за ред. В. П. Горбуліна. Київ : НІСД, 2024. 412 с [дата звернення: 17.03.2026].

УДК 351.77:364.4:614.2

*Тетяна МАЛАХОВА,
д.держ.упр., професор, професор кафедри
публічного управління, адміністрування та соціальної роботи,
Національний університет охорони здоров'я України
імені П.Л. Шупика, м. Київ*

МОДЕЛЬ СИСТЕМНОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ МЕДИКО- СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ НАВАНТАЖЕНЬ

Досвід функціонування медичних і соціальних інституцій в умовах повномасштабної збройної агресії гостро актуалізував у науці публічного управління концепт системної резильєнтності (життестійкості). Еволюціонуючи



від класичної «інженерної резильєнтності» (прагнення системи повернутися до початкової точки рівноваги після шоку) до «соціально-екологічної» (здатність системи розвиватися через кризу) [1], сучасна наука визначає резильєнтність інфраструктури охорони здоров'я та соціального захисту як складний, багатовимірний феномен. Це комплексна здатність цих систем завчасно ідентифікувати кризові загрози, поглинати екстремальні шоківі навантаження без критичної втрати своєї базової функційності, швидко та ефективно адаптуватися до мінливих умов середовища, а головне проактивно трансформувати свою структуру та операційні процеси для забезпечення сталого надання послуг в умовах перманентної турбулентності [2].

Теоретична модель системної резильєнтності для інтегрованої медико-соціальної сфери базується на розбудові трьох взаємопов'язаних потенціалів спроможності, або так званої 3D-рамки резильєнтності [3]. Кожен із цих рівнів вимагає специфічних, цілеспрямованих управлінських рішень на різних етапах реагування та рівнях державної влади.

Поглиняльний потенціал. Цей базовий (первинний) рівень резильєнтності характеризує здатність системи продовжувати стабільне надання критично важливих медико-соціальних послуг за рахунок активації наявних буферних ресурсів та механізмів надлишковості під час різкого, стрибкоподібного зростання навантаження (наприклад, при масовому надходженні поранених внаслідок інтенсивних бойових дій або раптовій появі великих груп внутрішньо переміщених осіб у приймаючій громаді). За даними Всесвітньої організації охорони здоров'я [4], саме поглиняльна здатність запобігає колапсу системи в перші дні кризи. На рівні інтегрованої взаємодії цей потенціал розбудовується через:

- створення та постійну підтримку універсальних резервних фондів (фінансових контингентних фондів, матеріальних запасів допоміжних засобів реабілітації, кадрового резерву) на рівні територіальних громад та окремих госпітальних округів;

- розроблення гнучких протоколів екстреного реагування, які передбачають легітимне тимчасове спрощення бюрократичних процедур. Це включає автоматичне нормативне продовження термінів дії статусів інвалідності без необхідності проходження перекомісій, а також спрощений дистанційний порядок ідентифікації соціальних потреб без вимоги надання повного пакета паперових документів;

- упровадження програм перехресного навчання та перерозподілу завдань серед персоналу. Як зазначається у рекомендаціях ВООЗ щодо управління людськими ресурсами під час криз, це дозволяє фахівцям суміжних професій в екстремальних умовах тимчасово брати на себе виконання критичних функцій один одного, запобігаючи паралічу надання послуг через неминуче вибуття частини кадрового складу.



Наприклад, на початку масової евакуації населення низка регіональних лікарень у відносно безпечних регіонах змогла уникнути колапсу виключно завдяки активації поглинального потенціалу, тобто керівники закладів оперативно розгорнули сортувальні майданчики та додаткові ліжка в неклінічних приміщеннях, залучили студентів медичних коледжів та місцевих волонтерів до виконання базових доглядових і соціальних функцій (пошук тимчасового житла для пацієнтів, які виписуються), що дозволило прийняти потік пацієнтів, який у кілька разів перевищував стандартну проєктну потужність закладів.

Адаптивний потенціал. Це здатність системи свідомо реорганізувати свої внутрішні бізнес-процеси та перерозподілити наявні ресурси відповідно до зміни довгострокового характеру та географії потреб населення. На відміну від поглинання, яке є реактивним утриманням удару, адаптація передбачає зміну способу надання послуги [5]. В умовах безперервного продукування синергетичних травм адаптація системи публічного управління виявляється через:

- формування, нормативне врегулювання та стабільне фінансування мобільних мультидисциплінарних команд. Ці команди здатні експортувати медико-соціальну, реабілітаційну та психологічну допомогу за межі стаціонарних закладів безпосередньо у місця тимчасового проживання постраждалих або у віддалені деокуповані території, забезпечуючи децентралізацію послуг;

- широке інституційне залучення інструментів багаторівневого врядування, зокрема інтеграцію неурядових організацій, локальних філій Червоного Хреста, благодійних фондів та волонтерського сектору до надання стандартизованих соціальних послуг [6]. Використання механізмів державного чи муніципального соціального замовлення дозволяє державі не створювати нові бюрократичні структури, а миттєво розширювати операційну спроможність через аутсорсинг;

- оперативне перепрофілювання існуючих інфраструктурних об'єктів. Прикладом є перетворення малозавантажених лікарень інтенсивного лікування на потужні центри комплексної медико-соціальної реабілітації, протезування та довготривалого паліативного догляду з посиленою соціальною складовою, відповідно до зміни демографічного профілю пацієнтів.

Яскравим проявом адаптивної спроможності є створення в Україні спеціалізованих екосистем комплексного відновлення на зразок національних центрів реабілітації «Superhumans», «Unbroken» та мережі «Recovery». У цих закладах відбулося свідоме перепрофілювання традиційних клінічних просторів, це більше не класичні лікарні, а хаби, де пацієнт одночасно, на одному поверсі, отримує високотехнологічну хірургічну допомогу, виготовлення індивідуального протеза, супровід психотерапевта та інтенсивну



роботу з соціальним працівником щодо адаптації житла та пошуку нових професійних перспектив.

Трансформаційний потенціал. Це найвищий, еволюційний рівень системної резильєнтності. Він передбачає глибокі структурні, ціннісні та парадигмальні зміни в філософії публічного управління, коли повернення до докризового стану визнається не просто неможливим, а концептуально хибним та соціально небажаним. У контексті цього дослідження трансформаційна спроможність означає повну, незворотну інституціоналізацію інтегрованого медико-соціального підходу:

– докорінна зміна законодавчої та фінансової бази – це рішучий перехід системи від оплати фрагментованих послуг (ліжко-днів чи окремих вузькопрофільних консультацій) до глобального фінансування комплексного «епізоду догляду» на засадах ціннісно-орієнтованої охорони здоров'я [7]. У цій парадигмі єдиний державний тариф охоплює витрати на медичний, реабілітаційний, психологічний та соціальний компоненти протягом всього періоду відновлення;

– побудова національної цифрової екосистеми з повною інтероперабельністю електронних баз даних системи eHealth Міністерства охорони здоров'я, реєстрів Міністерства соціальної політики та Міністерства у справах ветеранів. Це забезпечить автоматизований моніторинг життєвого шляху постраждалої особи на всіх етапах відновлення;

– формування абсолютно нової організаційної культури в публічному секторі, де лідерство у веденні пацієнта перестає бути монополією лікаря. Натомість воно гнучко та органічно переходить до соціального працівника, ерготерапевта або психолога залежно від того, на якому саме етапі життєвого циклу відновлення та реінтеграції перебуває людина.

Конкретним кроком трансформаційного рівня є повномасштабне впровадження електронної системи управління реабілітацією (модуль в ЕСОЗ), запуск платформ електронного документообігу та цифровізація процесів встановлення інвалідності. Це не просто антикризове «латання дір», а фундаментальна, незворотна зміна архітектури управління, яка назавжди знищує фрагментовану паперову бюрократію, робить маршрут пацієнта прозорим та створює підґрунтя для єдиної електронної медико-соціальної картки.

Ця багатовимірна модель переконливо доводить, що резильєнтність не є статичною характеристикою чи фінальною точкою; це складний динамічний процес безперервного управління ризиками, ресурсами та інноваціями. Глибока інтеграція фахівців соціального профілю в жорстку медичну інфраструктуру виступає найпотужнішим каталізатором для розбудови всіх трьох рівнів резильєнтності, оскільки вона додає системі необхідної гнучкості, розширює



горизонт бачення проблем (виходячи за межі суто клінічної картини) та суттєво диверсифікує управлінський інструментарій для їх ефективного вирішення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Carl Folke. Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*. Volume 16, Issue 3. 2006. Pages 253-267. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002>.
2. Kruk, M. E., Gage, A. D., Arsenault, C., et al. (2018). High-quality health systems in the Sustainable Development Goals era: time for a revolution. *The Lancet Global Health*, 6(11), e1196-e1252. DOI: [10.1016/S2214-109X\(18\)30386-3](https://doi.org/10.1016/S2214-109X(18)30386-3)
3. Béné, C., Wood, R. G., Newsham, A., and Davies, M. (2012). *Resilience: New Utopia or New Tyranny? Reflection about the Potentials and Limits of the Concept of Resilience in Relation to Vulnerability Reduction Programmes*. IDS Working Paper No. 405. p.1-61.
4. World Health Organization (WHO). (2021). Health systems resilience during COVID-19: Lessons for building back better.
5. OECD (2021-11-08), “Building resilience: New strategies for strengthening infrastructure resilience and maintenance”, OECD Public Governance Policy Papers, No. 05, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/354aa2aa-en>
6. Ansell, C., Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), p. 543-571.
7. Porter, M. E. (2010). What is value in health care? *New England journal of medicine*, 363(26):2477-81. DOI: [10.1056/NEJMp1011024](https://doi.org/10.1056/NEJMp1011024)

УДК 353:338.22:338.246.8

Олександр МАЛЮХОВ,
доктор філософії зі спеціальності 281 –
публічне управління та адміністрування, докторант кафедри
публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи,
Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського, м.Київ

ПРОГРАМИ ПІДТРИМКИ ПІДПРИЄМНИЦТВА ВПО ЯК ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ СТАБІЛІЗАЦІЇ

Повномасштабна агресія РФ проти України суттєво трансформувала умови функціонування національної економіки та підприємницької діяльності. Для більшості регіонів війна означає не лише фізичні втрати інфраструктури, але й істотне скорочення ринків збуту, розрив логістичних ланцюгів, кадрові



проблеми через мобілізацію та міграцію, а також зростання витрат на транспортування й забезпечення безпеки. У прифронтових територіях бізнес функціонує в умовах постійної загрози обстрілів, перебоїв з енергопостачанням та ризику вимушеної релокації.

За таких умов традиційні підходи до підтримки підприємництва, орієнтовані переважно на розвиток (інновації, модернізацію, експортну діяльність), виявилися недостатньо ефективними. Натомість пріоритетами стали забезпечення базового виживання бізнесу, збереження зайнятості, підтримка податкових надходжень до місцевих бюджетів, інтеграція релокованих підприємств і адаптація до нових економічних умов.

Важливу роль у цьому процесі відіграють національні програми підтримки внутрішньо переміщених осіб (ВПО), зокрема урядова ініціатива «єРобота», що включає мікрогранти, підтримку переробної галузі, аграрного сектору та інших напрямів. Однак ефективність таких інструментів значною мірою визначається їх реалізацією на регіональному рівні, зокрема здатністю місцевих органів влади доповнювати їх власними програмами, консультаційною підтримкою та розвитком інфраструктури для бізнесу [2].

Отже, саме регіональний рівень стає ключовим у забезпеченні підтримки підприємництва під час війни. Регіональні програми, фонди та центри підтримки бізнесу є механізмами інтеграції державних, місцевих і міжнародних ресурсів. Водночас їх розвиток є нерівномірним: окремі області демонструють ефективні моделі підтримки, тоді як інші лише формують відповідну інституційну базу. Це підсилює актуальність дослідження регіональних інструментів підтримки підприємництва.

Наукові дослідження в цій сфері зосереджуються на аналізі фінансової підтримки бізнесу, ролі міжнародних фінансових інституцій (ЄБРР, ЄІБ, Світового банку), ефективності грантових програм, а також процесів релокації підприємств [1]. Окрему увагу приділено програмам ЄС, зокрема EU4Business, які спрямовані на підвищення стійкості малого та середнього бізнесу [5]. Водночас регіональний аспект підтримки підприємництва залишається недостатньо дослідженим.

Регіональні програми підтримки підприємництва можна розглядати як сукупність цільових заходів, спрямованих на створення сприятливих умов для розвитку бізнесу на рівні областей і громад. У сучасних умовах вони виконують не лише економічну, але й стабілізаційну функцію, сприяючи підвищенню стійкості регіонів до кризових впливів.

Їх реалізація базується на принципах субсидіарності, партнерства, орієнтації на результат, інклюзивності та гнучкості. В умовах війни до них додаються принципи антикризовості та просторової справедливості, що передбачає пріоритетну підтримку найбільш постраждалих територій.



Регіональні програми функціонують у взаємодії з національними ініціативами та міжнародними проектами. Наприклад, державні інституції разом із міжнародними партнерами координують програми підтримки бізнесу, що передбачають гранти, кредити та освітні заходи. Водночас практична реалізація цих інструментів відбувається переважно на місцевому рівні.

Прикладом ефективної регіональної політики є Рівненська область, де реалізуються програми підтримки малого та середнього підприємництва, спрямовані на здешевлення кредитів і надання грантів [4]. На рівні громад позитивний досвід демонструє створення офісів підтримки бізнесу, які допомагають підприємцям отримувати фінансування та консультують щодо доступних програм. Важливу роль відіграють також міжнародні ініціативи, зокрема мережа центрів підтримки бізнесу EU4Business, що забезпечують консультаційну та освітню підтримку підприємців у різних регіонах [5].

Разом із тим система регіональної підтримки бізнесу стикається з низкою проблем. Серед них – фрагментованість програм, обмежені фінансові ресурси, недостатня інституційна спроможність органів влади, територіальна нерівність доступу до підтримки та високі ризики, пов'язані з воєнними діями.

Попри ці проблеми, регіональні програми мають значний потенціал розвитку. Перспективними напрямками є посилення інтеграції з національними та міжнародними програмами, розвиток цифрових платформ підтримки бізнесу, формування регіональних кластерів і спеціалізацій, а також розширення інклюзивних інструментів підтримки для різних категорій підприємців. Важливим є також упровадження систем моніторингу та оцінювання ефективності програм, що дозволить підвищити прозорість і результативність використання ресурсів.

У підсумку регіональні програми підтримки підприємництва є важливим елементом забезпечення економічної стійкості регіонів. Вони доповнюють національні та міжнародні механізми, враховують локальні особливості та сприяють відновленню економіки. У післявоєнний період саме ці програми можуть стати основою переходу до нової моделі розвитку, орієнтованої на модернізацію, конкурентоспроможність і інтеграцію у європейський економічний простір.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бельська Т.В., Малюхов О.С. Використання інноваційних технологій у відновленні земельних ресурсів: управлінські виклики та перспективи. *Наукові інновації та передові технології*. 2025. №10(50). С.48-58. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10\(50\)-48-58](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-10(50)-48-58)

2. Кабінет Міністрів України. Державна програма підтримки підприємництва «Робота»: нормативні документи та статистика. 2023–2024. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>



3. Коростенська міська рада. Інформаційний супровід місцевих програм розвитку підприємництва. 2024. URL: <https://korosten-rada.gov.ua/>

4. Рівненська обласна військова адміністрація. Програми підтримки малого і середнього підприємництва у 2023–2024 роках. 2024. URL: <https://www.rv.gov.ua/>

5. EU4Business. *Ukraine. Country page. Results in 2024.* 2025. URL: <https://eu4business.eu/countries/ukraine>

УДК 351

Павло НЕСЕНЕНКО,

*д. економ. н., доцент, професор кафедри економіки,
права та управління бізнесом,*

Одеський національний економічний університет, м.Одеса

Софія РОЩУК,

*здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
центру заочної форми навчання,*

Одеський національний економічний університет, м.Одеса

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ В УКРАЇНІ ТА ЗНАЧЕННЯ СТАРОСТИНСЬКИХ ОКРУГІВ У РОЗВИТКУ ГРОМАД: ДОСВІД ВІННИЦЬКО-ХУТІРСЬКОГО СТАРОСТИНСЬКОГО ОКРУГУ

Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні є однією з найважливіших і наймасштабніших державних трансформацій останнього десятиліття. Вона має не лише оптимізувати управлінську структуру на місцевому рівні, а й забезпечити справжню автономію територіальних громад, підвищити ефективність публічної влади та створити передумови для сталого соціально-економічного розвитку країни. Офіційний старт реформи пов'язують з ухваленням **Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади** (розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 № 333-р), що започаткувала системний підхід до модернізації місцевого самоврядування та зміцнення інституційної спроможності громад [1].

До 2014 року в організації влади спостерігалися суттєві дисбаланси. Майже половина із близько 11 тисяч місцевих рад налічувала менше ніж 1 тис. населення, що серйозно обмежувало їхню здатність ефективно реалізовувати покладені повноваження. Попередня модель управління передбачала передання повноважень на вищий рівень у разі неспроможності базового рівня їх реалізувати. Унаслідок цього районні ради ставали ключовими розпорядниками фінансів, а громади втрачали стимул до економічного розвитку, оскільки



результати власної діяльності практично не відображалися на їхньому фінансовому становищі. Демографічна криза, зниження економічної активності та неефективність централізованої моделі посилили нагальну потребу в реформуванні місцевого самоврядування та впровадженні нових механізмів управління.

Держава взяла на себе забезпечення ухвалення всіх необхідних законів для передання повноважень і ресурсів на місця. Держава також здійснює організаційну та методичну підтримку процесу об'єднання територіальних громад, яке відбувається на підставі Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад». Одним із перших кроків було проведення бюджетної децентралізації, що пройшло доволі успішно [4, с. 36].

2020 року було завершено перший етап адміністративно-територіальної трансформації, що стало визначальним етапом у створенні сучасної архітектури публічної влади в Україні. Було сформовано 1469 територіальних громад та 136 районів, що докорінно змінило співвідношення компетенцій між різними рівнями управління та забезпечило більш справедливий розподіл ресурсів і відповідальності.

Міжнародні експерти високо оцінили динаміку та масштабність процесу об'єднання громад у 2014–2020 роках, відзначивши його унікальність та амбіційність для держави з урахуванням наявних соціально-економічних проблем. Цей процес не лише формував спроможні громади, але й створював передумови для більш ефективного державного управління та активної участі громадян у формуванні місцевої політики, що є невід'ємним атрибутом демократичного розвитку.

У науковій літературі децентралізацію трактують як ключовий механізм трансформації публічної влади, який забезпечує реальну автономію адміністративно-територіальних одиниць у межах закону та підвищує їхню здатність оперативно реагувати на потреби населення [2, с. 13]. Центральні органи влади при цьому здійснюють контроль лише за законністю рішень, що формує баланс між самостійністю та відповідальністю. У європейському контексті децентралізація пов'язана з глибоким перерозподілом повноважень між центральними урядами, місцевими органами влади та інститутами громадянського суспільства, створюючи тим самим основу для інтегрованого підходу до соціально-економічного розвитку регіонів та забезпечення високого рівня громадської участі.

Особливу роль у цій трансформації відіграє інститут **старостинських округ**, який постає як ключовий елемент забезпечення локального управління та взаємодії між громадою та органами влади. Старости, виконуючи функції представників голови громади на територіях округів, координують реалізацію соціально-економічних програм, організують доступ громадян до адміністративних послуг, сприяють розвитку місцевого бізнес-середовища та



формуванню позитивного іміджу громади. Діяльність старост набуває особливої значущості в умовах масштабних реформ, оскільки від їх професійності та компетентності значною мірою залежить ефективність децентралізаційної моделі.

Практичну ефективність діяльності старост можна яскраво ілюструвати на прикладі Вінницько-Хутірського старостинської округи Вінницької міської територіальної громади. Розвиток округи здійснюється відповідно до Стратегії розвитку Вінницької МТГ до 2030 року (Стратегія 3.0) і ґрунтується на інтеграції стратегічного планування, цифровізації, розвитку бізнес-середовища та постійної комунікації з мешканцями [5]. Такий комплексний підхід дозволяє забезпечити не лише ефективне надання адміністративних послуг, а й підвищити рівень довіри громадян до органів влади, стимулювати соціально-економічну активність і створювати передумови для сталого розвитку територій.

Серед реалізованих практик Вінницько-Хутірської старостинської округи варто виділити комплекс заходів, спрямованих на підвищення ефективності місцевого самоврядування та задоволення потреб громади. Значним досягненням стало створення центрів обслуговування громадян, де функціують віддалені робочі місця департаментів міської ради, що дозволяє надавати понад 30 тис. адміністративних та соціальних послуг щороку, забезпечуючи зручний і оперативний доступ населення до необхідних сервісів. Важливим кроком у цифровізації місцевого управління стало впровадження муніципального мобільного застосунку «Округ в Смартфоні», який забезпечує доступ понад 7 тис. користувачів до адміністративних, інформаційних, комунальних і транспортних сервісів щороку [5]. Не менш значущою є Програма розвитку аграрного сектору та продовольчої безпеки, що стимулює розвиток фермерських господарств, бджільництва, передання водних об'єктів у користування та оренду, а також сприяє зростанню бюджетних надходжень. Також створення сприятливого бізнес-клімату відбувається через діяльність Ради підприємців при старості, упровадження принципу «староста – бізнес-няня» та підготовку інвестиційного паспорту округи. Додатково систематичне проведення місцевих опитувань із застосуванням методології індексу комфортності IRI забезпечує обґрунтованість пріоритетів розвитку та підвищує ефективність управлінських рішень [5].

Отже, підводячи підсумки проведеного дослідження зауважимо, що інститут старост постає як фундаментальний елемент модернізації місцевого самоврядування та стратегічного підвищення спроможності громад. Його функціонування демонструє, що старости не лише представляють інтереси громади на територіальному рівні, а й є активними агентами змін, координуючи соціально-економічні ініціативи, сприяючи розвитку локального бізнес-середовища та забезпечуючи доступ громадян до високоякісних



адміністративних і соціальних послуг. Досвід Вінницько-Хутірської старостинської округи свідчить про практичну ефективність інструментів локального управління, які спрямовані на консолідацію ресурсів, стимулювання економічної активності та підвищення рівня довіри населення до органів влади.

До ключових пропозицій щодо оптимізації інституту старост належать розроблення та вдосконалення комплексної нормативно-правової бази, що визначає статус, функції та повноваження старост; посилення механізмів фінансового та кадрового забезпечення їх діяльності; систематичне масштабування успішних практик на інші громади; організація регулярного обміну досвідом і впровадження стандартів ефективного локального управління, що ґрунтуються на кращих практиках успішних старостинських округ. Реалізація цих пропозицій дозволить створити стратегічно збалансовану, інноваційноорієнтовану систему місцевого самоврядування, здатну адекватно реагувати на сучасні проблеми, формувати стійкі та самодостатні громади, а також забезпечувати прогресивний розвиток України в умовах європейської інтеграції.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 01 квітня 2014 р. № 333-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text>
2. Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін. Децентралізація публічної влади: досвід європейських країн та перспективи України / [Бориславська О., Заверуха І., Захарченко Е., та ін.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO. Київ : ТОВ «Софія». 2012. 128 с. URL: <https://surl.li/gscshr>
3. Борденюк В. Децентралізація державної влади і місцеве самоврядування: поняття, суть та форми (види). *Право України*. 2005. С. 21–25.
4. Глизнер С. В. Поняття, типи та причини запровадження децентралізації в Україні. *Науковий журнал «Політикус»*. 2019. Випуск 1. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616-2019-1-36-40>
5. Про звіт старости Вінницько-Хутірського старостинського округу за 2024 рік: Рішення Вінницької міської ради 8 скликання від 31.01.2025 р. № 2682. URL: <https://surl.li/ogctjq>



УДК 351

*Марина ОКСЮК,
здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
факультету економіки і управління підприємництвом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

*Павло НЕСЕНЕНКО,
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки,
права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

*Валентина ДЕНЬГУБ,
к. е. н., доцент кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса*

ПІДПРИЄМНИЦТВО У СФЕРІ ЛОКАЛЬНИХ БРЕНДІВ: АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ УСПІХУ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ

В останнє десятиліття в Україні спостерігається значне зростання інтересу до патріотичного споживання. Усе більше українців надають перевагу продуктам вітчизняного походження, мотивуючи це підтримкою національної економіки, бажанням зберегти автентичність і унікальність товарів, а також усвідомленням соціальної відповідальності. Цей тренд активно стимулює розвиток малого та середнього бізнесу, який стає одним із найдинамічніших секторів національної економіки. За даними Gradus Research, 2022 року 69% опитуваних віддавали перевагу українським брендам, а 2024-го цей показник зріс до 74%, що свідчить про стабільну тенденцію до зміцнення довіри споживачів до вітчизняних продуктів [1]. Незважаючи на помітне зростання, багато стартапів стикаються з труднощами у підтриманні конкурентоспроможності та подоланні супутніх ризиків, що зумовлює гостру потребу розроблення ефективних бізнес-моделей та стратегій брендингу.

Kantar Україна комплексно аналізує споживчі уподобання, оцінюючи індекси довіри, лояльності та прихильності до брендів, що дозволяє визначати репутацію компаній та прогнозувати динаміку споживчого попиту. **Gradus Research** зосереджується на вивченні бізнес-активності, споживчих настроїв та ставлення до вітчизняного виробника, забезпечуючи виявлення ключових тенденцій і потенційних ризиків для підприємств різного масштабу. Додатково аналіз сучасних бізнес-моделей і стратегій компаній можна здійснювати на основі експертних матеріалів, аналітичних статей та інтерв'ю у провідних профільних медіа, таких як **Forbes Україна**, **The Village Україна** та **Економічна правда**, які систематично висвітлюють інноваційні практики, ринкові тренди та приклади успішного підприємницького досвіду.



Досягнення успіху українських локальних підприємств зумовлене вибором ефективної бізнес-моделі, що враховує соціальні, культурні та економічні фактори ринку. Правильно обрана модель дозволяє компанії не лише витримувати конкуренцію, а й ефективно масштабуватися, будуючи тісний зв'язок із клієнтами та підвищуючи їхню лояльність. На основі аналізу сучасних тенденцій ринку можна виділити три найбільш ефективні та поширені моделі розвитку брендів: **культурний код та автентичність, нішова експертиза та якість і спільнота та лояльність.**

Перша модель передбачає інтеграцію національної спадщини, символіки та ремесла у свій продукт, позиціонування чи маркетингову стратегію. Бренд не просто використовує етнічні орнаменти, а передає філософію, традиції та локальні техніки. Акцент робиться не на трендах, а саме на історії походження продукту та його символіці. У такому разі звичайна покупка перетворюється в акт підтримки ідентичності та данину поваги своєму корінню, а лояльність на патріотичній основі є менш чутливою до змін [2]. Представником цієї моделі є бренд одягу, прикрас і товарів для дому GUNIA PROJECT. Вони не просто використовують орнаменти, а відроджують та переосмислюють старовинні техніки та історичні мотиви. Головними ознаками є ексклюзивність та крафтовість; створення таких умов, де споживач готовий платити більше за емоційний резонанс, унікальність та приналежність до національної культури; актуальність для виходу на міжнародний ринок, оскільки іноземні споживачі цінують культуру та історію продукту [4].

Друга модель спеціалізується на технологійності та інноваційності виробу у вузькому специфічному секторі. Її сутність полягає у тому, що бренд не націлений на сегмент масмаркету – він використовує факт низької пропозиції та власну глибоку експертизу, вони фокусуються на одному продукті та доводять його до ідеалу. Представником такої моделі в Україні є Ajax Systems – виробник професійних бездротових систем безпеки, які об'єднують у собі функції охорони та «розумного дому». Вони сконцентрували всі ресурси на власні розробки та дослідження. Так, Ajax розробив та запатентував власний радіо протокол Jeweller для бездротового зв'язку всіх систем безпеки в приміщенні, з високою дальністю до 2000 м [5]. Такий підхід забезпечує постійну лояльність від клієнтів, за рахунок зручності та технологічності. У результаті їх продукція присутня у понад 169 країнах світу і бренд співпрацює з найбільшими охоронними компаніями світу.

Третя модель акцентує на спільноті та лояльності. Вона побудована на основі принципу D2C (Direct-to-customer) та перетворенні клієнтської бази на власну спільноту однодумців. Тобто бренд не використовує ніяких посередників і здійснює продажі лише через власні канали. Завдяки цьому можна чітко відстежувати клієнтський досвід, від кошику до відгуку. Механізм також будується на історії бренду. Прикладом є бренд взуття Kachorovska.



Вони активно розказують та демонструють історію чотирьох поколінь сімейного бізнесу, майстрів створення взуття [7]. Також вони регулярно діляться моментами процесу створення продукту, і через цю прозорість викликають довіру у клієнтів. Бренд використовує інструмент персоналізації, завдяки формату ательє, вони пропонують варіанти кастомізації для власних виробів, наприклад індивідуальне пошиття або зміна кольору чи матеріалу. На прикладі Kachorovska, коли їх магазини були закриті під час коронавірусу та на початку війни, спільнота активно підтримувала бренд, забезпечуючи активність через онлайн-канали.

Розглянувши три моделі успіху на українському ринку, можна зробити висновок, що підхід до бізнесу у всіх різний, але якщо обрати свій формат та ефективно використовувати його інструменти, то звичайний постачальник товарів може стати повноцінним стратегічним активом. Зауважимо при цьому, що модель культурного коду та автентичності підтверджує, що використання національної спадщини та традиційного ремесла здатне перетворити локальний бренд на предмет визнання та поваги, не тільки у своїй країні, а і за кордоном; модель нішової експертизи та якості доказує, що централізація ресурсів в один продукт, враховуючи вузьку спеціалізацію та інноваційний підхід, гарантує стійкість та можливості розвитку на ринку. А модель спільноти та лояльності ілюструє силу нематеріального капіталу, як ефективний інструмент для побудови успішної бізнес-стратегії та спільноти однодумців.

Отже, успіх локальних українських брендів формується на гармонійному поєднанні стратегічних та емоційних чинників, таких як продуманої бізнес-моделі, високої якості продукції, інноваційних підходів у виробництві та здатності створювати міцний емоційний зв'язок із споживачами. Кожен із цих елементів є невід'ємною складовою успіху бренду: бізнес-модель визначає стратегійний напрямок розвитку, оптимізує використання ресурсів і підвищує ефективність діяльності; висока якість, відповідно, формує довіру, репутацію та престиж бренду; емоційний зв'язок, у свою чергу, перетворює покупця на відданого прихильника, здатного підтримати бренд у будь-якій ситуації. Саме таке комплексне поєднання, на нашу думку, дозволяє вітчизняним брендам не лише впевнено утверджувати себе на внутрішньому ринку та демонструвати конкурентоспроможність за кордоном, а також формувати стійкий, позитивний імідж України як технологічно прогресивної, культурно багатой та інноваційної держави на світовій арені, здатної гідно інтегруватися в глобальний економічний та культурний простір.

ЛІТЕРАТУРА

1. Gradus Research. Попит на продукцію українських брендів в країні зростає. *The Village Україна*. URL: <https://www.village.com.ua/village/city/city-news/349131-popit-na-produktsiyu-ukrayinskih-brendiv-v-krayini-zrostaє-gradus-research> (дата звернення: 14.12.2025).



2. Перезовова І. В., Пархомчук С. С. *Споживчі пріоритети щодо змін та тенденцій розвитку українських автентичних товарів у глобальному економічному середовищі*: тези доповіді. VI Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи», 24 квітня 2025 р., м. Київ; Факультет менеджменту та маркетингу КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2025. С.184-185. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329503>

3. Українське гутне скло. *Державна наукова архітектурно-будівельна бібліотека ім. Д. Січинського*. URL: <https://dnabb.kyiv.ua/ukrainske-hutne-sklo/> (дата звернення: 14.12.2025).

4. GUNIA Project – About. *GUNIA Project*. URL: <https://guniaproject.com/pages/about> (дата звернення: 14.12.2025).

5. Яка основна проблема в системі бездротового зв'язку. *Kukhnia.cx.ua*. URL: <https://gray.kukhnia.cx.ua/ukraincyam/yaka-osnovna-problema-v-sistemi-bezdrotovogo-zv-39-yazku.html> (дата звернення: 14.11.2025).

6. About Ajax Systems. URL: <https://ajax.systems/about/> (дата звернення: 14.12.2025).

7. Kachorovska. About. URL: <https://kachorovska.com/about> (дата звернення: 14.12.2025).

УДК 351

Лариса ОЛЕНКОВСЬКА,

к. держ. упр., доцент, виконавчий директор Херсонського регіонального відділення Всеукраїнської асоціації органів місцевого самоврядування «Асоціація міст України», м. Херсон

НОВА ПАРАДИГМА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ ЯК ПРОДУКТ СУСПІЛЬНОЇ СИНЕРГІЇ

Згідно з даними Міністерства охорони здоров'я та Міністерства соціальної політики до повномасштабного вторгнення (початок 2022 року) в Україні налічувалося близько 2,7 млн осіб зі статусом інвалідності, станом на 2025–2026 роки ця цифра зросла до понад 3,4 млн осіб. Зрештою за час великої війни офіційно статус отримали понад 600–700 тисяч людей. Зокрема лише за 2023 рік цей статус отримали понад 230 тисяч осіб, серед яких значну частину становлять чоловіки працездатного віку.

Об'єктивність цифр обмежена кількома критичними чинниками.

1. Процес оформлення. Статус інвалідності не надається автоматично в момент поранення. Це тривалий бюрократичний процес через МСЕК (яка нині



проходить стадію реформування), і багато поранених військових та цивільних ще перебувають на етапі лікування чи реабілітації.

2. Латентна інвалідність. Багато людей (особливо літнього віку або ті, хто перебуває у зоні бойових дій) мають травми чи захворювання, що дають право на статус, але не звертаються за його оформленням.

3. Окуповані території. Дані з територій, що перебувають під окупацією з 2022 року, практично відсутні. Ми не знаємо кількість постраждалих у Маріуполі, Бахмуті чи інших зруйнованих містах.

4. Військова таємниця. Дані про кількість військовослужбовців, які отримали інвалідність, часто є частиною закритих звітів, хоча загальні тенденції (як-от кількість запитів на протезування – понад 50 тисяч за даними на 2025 рік) дають зрозуміти серйозність ситуації.

У підсумку, за неповними даними, в Україні проживає до 3,8 млн осіб з інвалідністю.

Ще однією групою осіб, які потребують допомоги та підтримки, є пенсіонери. У цій сфері виявляються такі особливості:

1. Зменшення загальної кількості пенсіонерів: За даними Мінсоцполітики, від початку повномасштабного вторгнення загальна кількість пенсіонерів в Україні скоротилася близько на 600 000 осіб. Однак станом на січень 2026 року в Україні зареєстровано 10,2 млн пенсіонерів. Це пов'язано з природною смертністю, надлишковою смертністю через війну та міграцією.

2. Додатковим елементом зростання навантаження на систему надання соціальних послуг є рівень самотності. За оцінками гуманітарних місій, більше половини українців віком понад 70 років зараз живуть самі. Війна значно посилила цей показник через евакуацію молодших членів родин або втрату близьких.

Слід зазначити, що станом на 2025-2026 роки державні територіальні центри обслуговують сотні тисяч самотніх громадян, але реальна потреба, за оцінками ООН, охоплена лише на третину.

Також ситуація з кадрами в соціальній сфері зараз є критичною, оскільки навантаження зросло в рази, а ресурс залишився обмеженим.

1. Скорочення штату та дефіцит. За даними моніторингу соціальних послуг, від 2022 до 2026 року спостерігається відтік кадрів на рівні 15–20%. Основні причини такі:

- низький рівень заробітної плати (часто на рівні мінімальної);
- вигорання та психологічне навантаження;
- евакуація самих соцпрацівників із небезпечних регіонів.

Де шукати ресурси на подолання наростаючої соціальної кризи?

1. Залучення недержавного сектору. Через брак державних ресурсів частка послуг, що надаються громадськими організаціями (ГО) та волонтерами, зросла від 5% (до війни) до майже 25% 2025 року.



Держава почала активніше закуповувати соціальні послуги у приватних та громадських надавачів.

2. Реформування системи надання послуг. Реформа «Соціальний менеджер» упроваджує модель, де соцпрацівник стає «кейс-менеджером», який координує всю допомогу людині. Це потребує перекваліфікації кадрів, що також впливає на динаміку: старі кадри йдуть, а нові залучаються повільно.

3. Використання трудових ресурсів у сферах, які перебувають на етапі реформування та скорочення (наприклад, сфера освіти, яка має підготовлених людей з емпатією).

Розглянемо невідповідності щодо реального навантаження чинних нормативів. Наприклад, маємо норматив: 1 менеджер на 10 000 населення. Реальна потреба: якщо хоча б 5% населення громади опиняться у складних життєвих обставинах (СЖО) – це вже 500 сімей або осіб. Фізична межа: згідно з методикою кейс-менеджменту один фахівець може якісно супроводжувати 10–15 складних випадків одночасно. Це означає, що за встановленого нормативу поза фокусом уваги менеджера залишається переважна більшість тих, хто реально потребує допомоги. Держава фактично створює «вузьке горло».

Зараз стоїмо на порозі зміни цілої парадигми: від радянського «соціального забезпечення» (де держава щось «дає» на свій розсуд) до сучасної сервісної моделі, де послуга має бути якісною, стандартизованою та орієнтованою на людину.

Це робота на роки, і вона вимагатиме не лише нових законів чи постів у соцмережах, а передусім професійної освіти (не лише для соцпрацівників, а й для лідерів громад та ГО); зміни мислення отримувачів (щоб вони відчували себе клієнтами з правами, а не прохачами); створення конкурентного ринку (релігійні громади, ГО та комунальні заклади змагатимуться за те, хто краще допоможе людині, а не за те, хто ближче до бюджету).

Це значна проблема, особливо в умовах війни, але це єдиний шлях до побудови стійкої громади, де ніхто не залишиться самотнім.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про соціальні послуги». URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>

2. Наказ Міністерства соціальної політики України № 1005 від 13.07.2018 р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0943-18#Text>

3. Постанова КМУ від 27 січня 2021 року № 99. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-reyestr-nadavachiv-ta-otrimuvachiv-socialnih-poslug-i270121-99>



4. Постанова Кабінету Міністрів України 14 січня 2026 р. № 64 URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-vnesennia-zmin-do-deiakykh-postanov-kabinetu-ministriv-ukrainy-shchodo-posad-s30140126>

УДК 351

Вікторія ОЛОВ'ЯННИКОВА,

здобувачка першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування», Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

Керівник:

Володимир ДЕМЧЕНКО,

к. філол. н., доцент,

доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький

ДЕРЖАВНА МОВНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ ТА ЇЇ ЕВОЛЮЦІЯ В ПЕРІОД 1989–2019 РОКІВ

Державна мовна політика в Україні є одним із головних об'єктів національної безпеки, що має в умовах сьогоденної війни, де ми захищаємо свою незалежність, вирішальне значення. Статус державної для української мови позначає її роль єдиного державного інструмента комунікації в усіх публічних сферах, що якнайбільше акцентується в контексті пройденого нашою мовою шляху від заборон і приниження до омріяного статусу. Зрештою така роль національної мови ще й зумовлюється трагічною долею тисяч борців за свободу – як військовиків, так і поетів, які віддали життя за таке майбутнє. Так заповідав і Тарас Шевченко, який проголошував національну державу головною метою боротьби українського народу.

Історичний екскурс у минуле української національної мови відкриває трагічні сторінки, коли вона була підвладною імперії, яка свою мову – російську – намагалася впровадити в усі сфери життя, і зокрема всіх своїх колонізованих народів. Українська навіть мала назву «малоруська», щоб уже цим показати контраст із «великоруською» – мовою управління, освіти, культури, що займала становище «високої» – на відміну від місцевих мов – «низьких» за соціальним статусом. Для інших мов імперія навіть робила одну графіку, приміряючи кирилицю до геть не пристосованих до неї мов – кавказьких, середньоазійських або навіть румунської в Молдові, яка є романською й тому за своєю сутністю реалізується латиницею. Тобто монархія виявляла в мовній політиці елементи справжньої тиранії.



Після Шевченкового «Кобзаря», коли всі антиукраїнські сили (зокрема й чимало російських інтелігентів) були шоковані виходом української мови на рівень постійно видаваної літератури, а також покарання самого поета за таку антиімперську акцію, що однак не припинило розвитку національної мови, 1963 року було видано Валуєвський циркуляр, що заборонив нашу мову в публічній сфері, а 1876 року – Емський указ, який був спрямований безпосередньо проти українськомовної літератури, забороняючи видання таких художніх творів на території імперії. У радянський час така політика продовжилася, але іншим чином – через поступове зросійщення українців у напрямку їх асиміляції.

Але 1989 року, коли вже радянська система закономірно розпадалася, а суб'єкти «союзу» були спрямовані на статус незалежних держав, було ухвалено Закон УРСР «Про мови в Українській РСР», що, однак, був компромісом між тогочасними національно-демократичними силами (наприклад, Народним Рухом України) та радянською (комуністичною) номенклатурою. І навіть попри кількісну більшість останніх українську мову було оголошено державною, що має використовуватися в публічних сферах життєдіяльності.

Компромід же виявлявся в тому, що у статті 4 означеного Закону згадувалася й російська мова як «мова міжнаціонального спілкування», і це гальмувало розвиток як української мови, так і загалом української державності, адже російська залишалася домінувати в місті, що створювало ситуацію незбалансованої двомовності, а та не сприяла стабільності в суспільстві. Такими ж компромісними (неоднозначними) були й деякі статті Закону 1989 року, де вибиралася в публічній ситуації мова, «прийнятна для сторін», в освіті проголошувався «вільний вибір мови навчання» [1].

Період від 1991 до 2019 року відзначився боротьбою за реальне функціонування української мови як державної, адже потрібно було виконувати норму Конституції України про державний статус мови. А після 2014 року, коли на Євромайдані було визначено принциповий вибір українського народу, що викликало агресивну реакцію російської «федерації» щодо суверенної української території, мовне питання актуалізувалося й реалізувалося 2019 року в Законі України «Про забезпечення функціонування української мови як державної». Цей Закон став результатом зміни пріоритетів і соціальної політики в Україні, і в українському суспільстві, зокрема в його національній ідентичності. Так відбувся психологічний розрив більшої частини населення з радянською спадщиною, що було доведено через три роки, коли на захист Батьківщини стала переважна більшість українського народу.

У Законі 2019 року було вже чітко визначено коло публічних осіб та їх обов'язок використовувати державну мову під час виконання ними посадових функцій. Також уводиться сертифікація обсягу знань ними державної мови, що зобов'язує чиновників реально використовувати українську мову. Декларації про обов'язкове оформлення зовнішньої публічної інформації (реклам, банерів,



вивісок) й інформації в закладах надання послуг (цінників, інструкцій, меню) виключно державною мовою, а також про проведення заходів сфери культури й роботи медіа насправді були реалізовані, й українська мова стала природним елементом міського простору. Важливим чинником Закону є відповідальність за його порушення, а також упровадження посади Уповноваженого із захисту державної мови, який має контролювати ці заходи, розглядати відповідні скарги громадян, виносити попередження порушникам, накладати штрафи тощо [2]. Отже, Закон 2019 року є ефективним інструментом державної мовної політики, що відтворює еволюцію національної ідентичності.

ЛІТЕРАТУРА

1. Про мови в Українській РСР : Закон УРСР, зі змінами і доповненнями, внесеними законами України від 28 лютого 1995 року, від 6 березня 2003 року. Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8312-11#text>
2. Про забезпечення функціонування української мови як державної : Закон України. Відомості Верховної Ради. 2019. № 21. Ст. 81. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text>

УДК 351

Микола ПАЛАНІЦЯ,

*аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ФАКТОР УСПІШНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І БІЗНЕСУ

Стрімке впровадження цифрових технологій, перехід від традиційних форм взаємодії та комунікацій між владою і бізнесом в іншу площину на фоні активізації загальних процесів цифрової трансформації виконує роль важливого чинника впливу на розвиток місцевої економіки, формування стійких позицій на внутрішніх та міжнародних ринках і конкурентоспроможності країни. Саме цифрові платформи відіграють ключову роль у прозорості відносин публічної влади та бізнес-структур, сприяють розвитку соціальнозначущих проєктів громад, розбудови інфраструктури, залученню додаткових інвестицій [1].

Цифрові платформи займають визначальну роль у сучасному стратегійному управлінні бізнесом, забезпечуючи ефективність операційних процесів, оптимізацію витрат і розвиток конкурентного середовища та електронної взаємодії із владними структурами. Важливими чинниками успішної реалізації спільних цифрових ініціатив влади і бізнесу є готовність посадових осіб публічної влади та персоналу підприємств до змін, управлінська



підтримка та зміна корпоративної культури. На сьогодні цифрові платформи – це не лише технологійна підтримка для бізнесу, але й фундамент для планомірного розвитку, спроможність бізнесу вдало інтегрувати наявні цифрові рішення в організаційну, аналітичну та фінансову структуру бізнесу формує подальшу стійкість і розвиток партнерських відносин із владою та партнерами [2].

Наразі використання цифрових інструментів у бізнесі сприяє активному зростанню в фінансовому секторі, промисловості та сільському господарству. Зміни в фінансовому секторі трансформуються в розвиток цифрових платежів, онлайн-банкінгу й автоматизації різноманітних банківських операцій. У промисловості зміни пов'язані із розвитком 4G та 5G зв'язком, цифровізацією управління виробництвом, а в сільському господарстві з активним застосуванням дронів для догляду за полями, GPS-контролем за посівами та ведення іншої аналітики для підвищення врожайності культур [3].

Владі слід зосередитися на вирівнюванні цифрових розривів між регіонами та соціальними групами населення, мова йде про розвиток інтернету та наявності сучасних мобільних пристроїв у жителів громади, саме це впливає на рівень розвитку місцевої економіки, створення додаткових робочих місць та вирівнювання соціальної несправедливості. Зі свого боку влада активно стимулює бізнес та жителів громад до ведення підприємницької діяльності, надаючи гранти та пільгові кредити. Цифрові рішення допомагають бізнесу скоротити адміністративні витрати, підвищити обробіток великої кількості інформації, мінімізувати залежність людського чинника. Разом із тим владі слід уникати та контролювати контрасти, які можуть виникнути в регіоні, коли одні громади «технологійно просунуті», а інші громади «відсталі», щоб унеможливити конфлікти між населенням [3].

Цифрова трансформація під час свого розвитку часто стикається з опором персоналу бізнесу та чиновників владних структур, бо пов'язана із переформатуванням поглядів із переходом від традиційних схем до новітніх, саме тому для всіх учасників процесу слід забезпечити проведення регулярних тренінгів і навчань, пояснити переваги цифрових рішень і поступово крок за кроком упроваджувати зміни – спочатку від «пілотних проєктів» до якісних масштабних перетворень. Ключові напрямки цифрової трансформації, як-от Дія.Бізнес, Trembita, ProZorro, електронне урядування, наочно демонструють успішне та прозоре партнерство та взаємодію владних і бізнес-структур [3].

Як було сказано раніше, передумовами успішної цифрової трансформації між владою, бізнесом і населенням є розвиток цифрової інфраструктури – покриття інтернетом та телефонія. Без цього не можлива ефективна синергія влади і бізнесу. Інтернет-технології дозволили впровадити такі цифрові платформи: платформа «DREAM» – управління процесом відбудови України, платформа «Пульс» – участь бізнесу у формуванні економічної політики



регіону та платформа електронної демократії «E-DEM» – забезпечення кращої взаємодії між громадянами, владою та представниками бізнесу [4].

Отже, розвиток цифрової трансформації є ключовим чинником розвитку взаємодії влади і бізнесу, вона активно впливає на публічне управління, соціальну сферу, місцеву економіку та конкурентоспроможність регіону. Цифрові технології поліпшують партнерство між владою, бізнесом та суспільством, разом із тим надмірна цифровізація породжує нові загрози, пов'язані із кібербезпекою, додатковим захистом важливої та конфіденційної інформації. Зростання ВВП, відбудова України, підвищення продуктивності праці та формування нової економічної моделі нашої держави безпосередньо залежить від цифрової трансформації.

ЛІТЕРАТУРА

1. Череп А., Огренич Ю., Дашко. І. Чинники впливу на цифровізацію бізнес-процесів та інтеграцію штучного інтелекту на підприємствах України. *Фінанси, банківська справа та страхування*. Секція: Економіка і суспільство. Вип. 77, 2025. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-43>
2. Пушкар Т. Цифрові платформи як інструмент оптимізації стратегічних рішень підприємств у контексті розвитку бізнесу. *Сталий розвиток економіки*. №2, 2025. С.213-220. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-53-29>
3. Гомотюк А., Можук В., Батюк О. Цифрова трансформація як фактор розвитку: виклики для економіки та суспільства. *Економічний аналіз*. №4. Том 34, 2024. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.04.511>
4. Дьяченко О. Цифровізація як фактор трансформації владно-громадської взаємодії. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. Вип. II (98), 2025. DOI: <http://doi.org/10.34025/2310-8185-2025-2.98.02>

УДК 351:332.1:330.3

Олександр ПІДДУБНЯК,
*аспірант кафедри управління та адміністрування,
Комунальний заклад вищої освіти
«Вінницька академія безперервної освіти, м. Вінниця»*

МОДЕЛЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Сучасні трансформаційні процеси, зумовлені децентралізацією публічної влади, цифровізацією управлінських процесів та посиленням глобальних і



регіональних викликів, зумовлюють потребу переосмислення підходів до забезпечення ефективного розвитку територіальних громад. У цих умовах ключового значення набуває проблема раціонального використання ресурсного потенціалу, який є базовою передумовою соціально-економічного зростання територій [1–3]. Здійснений аналіз місцевих територіальних громад Вінницької області [4] свідчить, що навіть за наявності достатнього рівня ресурсного забезпечення значна частина територіальних громад демонструє низькі показники результативності, що зумовлено передусім недосконалістю механізмів управління ресурсами, їх мобілізації, розподілу та відтворення.

Теоретичне підґрунтя дослідження формує поєднання ресурсного підходу, концепції сталого розвитку та територіальноорієнтованої парадигми, відповідно до яких територія розглядається як складна соціально-економічна система, що володіє сукупністю взаємопов'язаних ресурсів. Ресурсний потенціал територіальних громад доцільно інтерпретувати як інтегровану багатокомпонентну систему, яка включає природні, фінансові, матеріально-технічні, людські та інституційні ресурси. Водночас ефективність функціонування цієї системи визначається не стільки обсягом ресурсів, скільки рівнем їх інтеграції, узгодженості та якістю управлінських рішень, що зумовлює потребу переходу від фрагментарного використання ресурсів до системного управління їх взаємодією.

У межах дослідження обґрунтовано доцільність застосування моделювання як інструмента підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу територіальних громад. Запропонована структурно-функційна модель базується на інтеграції ключових компонентів розвитку та передбачає взаємодію ресурсного, управлінського, інвестиційного, аналітично-інформаційного та результативного блоків. Такий підхід дозволяє врахувати багатовимірний характер розвитку територій та забезпечити узгодження процесів мобілізації, трансформації, використання та відтворення ресурсів.

На відміну від чинних підходів, у дослідженні запропоновано формалізувати ефективність використання ресурсного потенціалу через функційну залежність, яка враховує не лише інтегральний показник ресурсного забезпечення, але й рівень управлінської ефективності, інвестиційної активності та аналітичного забезпечення. Такий підхід дозволяє перейти від оцінювання ресурсів як статичної величини до аналізу їх динамічної взаємодії в межах єдиної системи управління розвитком територій.

Із метою забезпечення практичної реалізації запропонованої моделі обґрунтовано комплекс механізмів, що охоплює інституційно-управлінські, інвестиційно-фінансові, ресурсно-відтворювальні, аналітично-інформаційні та інтеграційно-партнерські інструменти. Особливу увагу приділено формуванню конкретних інституційних та інституціональних дій, спрямованих на створення ефективного середовища функціонування ресурсного механізму, зокрема



впровадженню проєктного управління, розвитку державно-приватного партнерства, цифровізації управління ресурсами та забезпеченню прозорості інформаційних потоків.

Важливим елементом підвищення ефективності використання ресурсного потенціалу є впровадження системи ключових показників ефективності, яка дозволяє здійснювати кількісну оцінку результативності функціонування ресурсного механізму. Запропонована система KPI (ключові показники ефективності) відповідає принципам SMART. Зокрема, кожен показник є конкретним (Specific), оскільки чітко відображає окремий аспект функціонування ресурсного механізму місцевого розвитку; вимірюваним (Measurable), що дозволяє здійснювати його кількісне оцінювання на основі статистичних та адміністративних даних; досяжним (Achievable), оскільки встановлені цільові значення сформовані з урахуванням наявного ресурсного потенціалу та реальних можливостей територіальних громад; релевантним (Relevant), адже безпосередньо пов'язаний із цілями підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення сталого розвитку; а також обмеженим у часі (Time-bound), що передбачає визначення чітких часових горизонтів досягнення запланованих результатів. що забезпечує її конкретність, вимірюваність, досяжність, релевантність і часову визначеність. Установлення цільових орієнтирів, зокрема підвищення індексу ефективності ресурсного механізму на 30–50 %, збільшення частки залучених інвестицій до 60 % від потреби та підвищення рівня цифровізації управлінських процесів до 80 %, дозволяє забезпечити перехід до управління розвитком територій на основі вимірюваних результатів.

Отже, запропонований підхід до моделювання ефективного використання ресурсного потенціалу територіальних громад забезпечує формування інтегрованої системи управління розвитком, що поєднує ресурси, управлінські механізми, інвестиційні інструменти та аналітичне забезпечення. Його реалізація сприятиме підвищенню ефективності використання ресурсів, зменшенню територіальних диспропорцій та створенню умов для забезпечення сталого розвитку територій в умовах трансформаційних змін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Szymaniec-Mlicka K. Resource-based view in strategic management of public organizations – a review of the literature. *Management*, 2014. 18(2). URL: https://www.researchgate.net/publication/271726942_Resource_based_view_in_strategic_management_of_public_organizations_-_a_review_of_the_literature DOI:10.2478/manment-2014-0039
2. Монастирський Г.Л. Волосюк М. В Гармонізація соціальних та економічних складових розвитку інфраструктури територіальних громад.



Проблеми економіки № 1 (55), 2023. С. 86-95. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-1-86-95>

3. Малишівський Т.В., Стефінін В.В. Адаптація концепції «5 капіталів» щодо аналізу ресурсного потенціалу на рівні громад *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*, 2022. Випуск 18. Том. 2. С. 73-85 DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.73-85>

4. Піддубняк О.В. Аналіз взаємозв'язку між ресурсним потенціалом територіальних громад та ефективністю функціонування ресурсного механізму *Суспільство та національні інтереси* № 11. 2025. С.685-695 [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11\(19\)-685-694](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-11(19)-685-694)

УДК 35:339.9

Руслан ПЛЮЩ,

д. держ. упр., професор, заступник директора з науково-педагогічної роботи та інноваційного розвитку Інституту інноваційної освіти, Київський національний університет будівництва і архітектури, м.Київ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗМІН

Сучасне публічне управління розвивається в умовах, коли внутрішня політика держав дедалі тісніше пов'язується із зовнішніми інституційними, технологійними та нормативними впливами. Урядові рішення більше не формуються виключно в межах національного адміністративного простору, оскільки на характер реформ впливають міжнародні стандарти, цифрові інновації, транснаціональні мережі, нові управлінські підходи та зростальні суспільні очікування. За таких обставин питання модернізації державного управління набуває особливої ваги: успіх реформ залежить не стільки від запозичення популярних моделей, скільки від здатності держави інтегрувати зовнішні імпульси у власну інституційну систему. Отже, вирішальним чинником стає не копіювання, а осмислене поєднання глобальних тенденцій із національними пріоритетами розвитку.

Еволюція підходів до публічного управління добре демонструє цю закономірність. Тривалий час основу адміністративної організації становила класична бюрократична модель, орієнтована на ієрархію, формальні процедури та чітке розмежування компетенцій. Однак у міру ускладнення суспільних процесів така система почала втрачати ефективність у питаннях швидкості реагування, міжвідомчої координації та якості послуг. Саме тому в багатьох країнах почали впроваджуватися реформаторські підходи, пов'язані спершу з ідеями нового публічного менеджменту, а згодом – із моделями інтегрованого, мережевого та ціннісноорієнтованого врядування. Якщо на попередньому етапі



головна увага приділялася результативності, економії ресурсів і конкуренції в державному секторі, то нині акцент зміщується на узгодженість політики, міжсекторальну взаємодію, довіру громадян і суспільну цінність управлінських рішень.

Не менш вагомим чинником трансформації стала цифровізація. Вона змінила не лише технічні інструменти роботи адміністрації, а й саму логіку функціонування держави. Надання послуг в електронній формі, розвиток цифрових реєстрів, використання відкритих даних, автоматизація внутрішніх процедур і нові канали комунікації з громадянами фактично створили передумови для переходу від паперово-процедурної держави до держави платформи. Утім цифрова модернізація не зводиться до впровадження онлайн-сервісів. Вона вимагає розвиненої інституційної спроможності, якісного правового регулювання, надійного захисту інформації, міжвідомчої сумісності систем і достатнього рівня цифрової довіри з боку суспільства. За відсутності цих умов цифрові інструменти можуть не зменшувати, а навпаки – посилювати адміністративні дисфункції.

Ще одним важливим напрямом глобального оновлення публічного управління стало переосмислення ролі громадянина. Якщо раніше людина розглядалася переважно як адресат державного впливу або споживач адміністративної послуги, то сьогодні дедалі частіше вона постає як учасник вироблення публічної політики, партнер у вирішенні місцевих проблем і співтворець суспільного блага. Звідси посилена увага до відкритості влади, механізмів участі, публічних консультацій, електронної демократії, підзвітності та інклюзивності управлінських процесів. У такий спосіб змінюється сама філософія публічного адміністрування: його якість визначається не лише формальною законністю рішень, а й рівнем їх сприйняття суспільством, прозорістю процедур і реальними можливостями зворотного зв'язку.

Попри універсальність зазначених тенденцій, реформи не відбуваються за однаковим сценарієм. Кожна країна входить у процес змін із власною адміністративною традицією, політичним режимом, правовою культурою, кадровими ресурсами та історично сформованими механізмами взаємодії між державою й суспільством. Саме тому одна й та сама модель здатна дати різні результати в різних умовах. Наприклад, те, що в одній державі сприяє підвищенню ефективності, в іншій може призвести до надмірної фрагментації управління або ослаблення координації. У централізованих системах реформи зазвичай супроводжуються посиленням стратегічного контролю й управлінської уніфікації, тоді як у країнах із розвиненою децентралізацією пріоритет надається автономії місцевого рівня, наближенню послуг до громадян та розвитку територіальної спроможності. Звідси випливає важливий висновок: національні реформи мають спиратися не на абстрактну «модну» модель, а на реалістичне оцінювання власних інституційних можливостей.



У цьому контексті особливого значення набуває вибіркова адаптація міжнародного досвіду, оскільки глобальні управлінські тренди виконують роль орієнтирів: вони задають напрямки розвитку, пропонують стандарти оцінювання, формують мову реформ і створюють поле для міждержавного порівняння. Однак остаточне втілення реформаторських ідей завжди відбувається в межах внутрішньої політичної та адміністративної архітектури. Саме на цьому рівні визначається, чи перетвориться зовнішній імпульс на дієвий інститут, чи залишиться декларативним елементом офіційної риторики. Тому справжня модернізація публічного управління можлива лише за умови, що глобальні зразки не копіюються буквально, а проходять через процедуру нормативного, організаційного й культурного переосмислення. Для держав, які перебувають у стані інтенсивних трансформацій, ця теза є особливо актуальною.

Український досвід переконує, що реформи у сфері публічного управління найбільш результативні тоді, коли зовнішні стандарти поєднуються з внутрішніми потребами держави, суспільним запитом і реальною інституційною спроможністю. Євроінтеграційний та євроатлантичний вектори, цифрове оновлення адміністративних процедур, розвиток сервісної держави, децентралізація та антикорупційні зміни створюють складне, але продуктивне середовище реформ. Водночас ці процеси потребують не лише нормативного оформлення, а й ефективної координації, стійкої політичної волі, професійного кадрового забезпечення та належної комунікації із суспільством.

ЛІТЕРАТУРА

1. Dogaru T.-C. The effect of public administration reforms under the post-New Public Management paradigm. 2019. URL: https://mpr.aub.uni-muenchen.de/94399/1/MPRA_paper_94399.pdf
2. UNDP. Public Administration Reform: The Role of Public Administration Reform in Poverty Reduction. A Conceptual Framework. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/PARPN_English.pdf

УДК 351

Оксана ПРОНІНА,
к. н. з держ. упр., доцент, директор Департаменту
містобудування, архітектури та земельних ресурсів
Херсонської міської ради, м.Херсон



ГРОМАДСЬКА УЧАСТЬ У ФОРМУВАННІ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

В умовах повномасштабної війни та запровадження воєнного стану в Україні система національної безпеки зазнає суттєвих трансформацій, що супроводжуються переглядом традиційних підходів до публічного управління та участі громадськості у формуванні державної політики. Посилення централізації управлінських рішень, концентрація повноважень у суб'єктів сектору безпеки й оборони, а також обмеження доступу до інформації об'єктивно звужують можливості громадської участі у сфері національної безпеки. Водночас громадянське суспільство продовжує відігравати важливу роль у забезпеченні стійкості держави, зокрема через механізми громадського контролю, експертного супроводу управлінських рішень та участі у стратегічному плануванні. Відсутність чітко визначених управлінських механізмів взаємодії між органами публічної влади та громадськістю в умовах воєнного часу призводить до фрагментарності такої участі, зниження її інституційної ефективності та ризику втрати демократичної легітимності безпекової політики.

Проблема полягає в потребі досягнення балансу між вимогами безпекової доцільності та принципами відкритості й участі в публічному управлінні. Недостатня теоретична розробленість і практична апробація моделей громадської участі у сфері національної безпеки в умовах воєнного стану зумовлюють потребу в комплексному науковому аналізі управлінських механізмів і обмежень такої участі.

У сфері національної безпеки такі трансформації зумовлені потребою збереження конфіденційності інформації, концентрації ресурсів та забезпечення швидкої координації дій між суб'єктами сектору безпеки й оборони. Це об'єктивно звужило можливості прямого впливу громадськості на ухвалення стратегічних рішень, водночас не усунувши її з процесів реалізації та моніторингу безпекової політики. Громадські організації та експертні спільноти продовжили брати участь у стратегічному аналізі загроз, підготовці аналітичних матеріалів, оцінюванні ефективності окремих управлінських рішень та формуванні рекомендацій для органів державної влади в межах, визначених законодавством.

До таких змін ролі громадського контролю в системі національної безпеки здебільшого виявилися неготовими основні державні управлінські механізми, а саме основний з них – законодавчий. Такий стан речей своєю чергою значно обмежує подальші перспективи зазначеної співпраці на офіційному рівні. Головна проблема полягає у відсутності спеціального законодавчого акта, який би комплексно врегулював порядок здійснення громадського контролю та участі в публічному адмініструванні в безпековій



сфері [1]. Закон України «Про національну безпеку України» лише окреслює загальні напрямки залучення громадянського суспільства, не визначаючи чітких процедур, гарантій та обов'язковості врахування результатів громадських консультацій і експертиз органами державної влади [2]. Як уже зазначалося, додатковим чинником звуження участі громадськості є правовий режим воєнного стану, який об'єктивно зумовлює посилення централізації управління та обмеження доступу до інформації з міркувань захисту державної таємниці.

На противагу вищезазначеному влада вже почала впроваджувати деякі нормативні акти та консультативні органи, які частково заповнюють цю прогалину. Постановою Кабінету Міністрів № 996 від 3 листопада 2010 р. формально затверджено порядок створення громадських рад при центральних органах влади, зокрема в секторі безпеки [3]. Цей документ установлює функції громадських рад – від координації консультацій із громадськістю до підготовки експертних висновків щодо державної політики. Аналогічні консультативні формати сьогодні діють при ключових відомствах: як приклад, при Міністерстві оборони створено Громадську антикорупційну раду. Наказом МОУ № 118/нм від 3 березня 2023 року було затверджено Положення про цю раду, яка займається аналізом корупційних ризиків та розробленням антикорупційних заходів у Міноборони [4].

Окрім механізмів при міністерствах, прикладом залучення громадськості до національної безпеки є і публічні обговорення стратегічних документів. 2021 року Міністерство культури й інформаційної політики оприлюднило проєкт Указу Президента про Стратегію інформаційної безпеки та запросило експертів і громадськість до обговорення. Згідно з рішенням РНБО це був ключовий крок у реалізації затвердженої Стратегії національної безпеки, що передбачає захист інформаційного простору.

Попри зазначені обмеження, подібні законодавчі та інституційні ініціативи поступово створюють майданчики для громадського внеску в оборонну політику. Навіть у форматі експертних дискусій та консультативних органів громадськість впливає на формування порядку денного, корегує напрацювання влади та сприяє підвищенню прозорості безпекових рішень. З огляду на зазначені тенденції, подальше законодавче удосконалення і кодифікація правил участі, наприклад через окремі закони чи зміни до законів про Національну безпеку і реформу оборонного сектору, вочевидь сприятиме балансу між оперативними потребами в умовах війни та демократичним залученням громадянства до безпекової політики.

Але незважаючи на всі наявні обмеження, громадська участь так чи інакше впливає на формування політики національної безпеки. Цей вплив реалізується не через пряме ухвалення стратегічних рішень, а через формування експертного, аналітичного й суспільного середовища, в межах якого органи



державної влади змушені враховувати позиції громадянського суспільства. Аналітичні доповіді, експертні висновки, громадські оцінки ефективності управлінських рішень, а також публічний резонанс навколо окремих рішень у сфері безпеки поступово формують межі допустимого управлінського вибору.

Особливого значення в цьому контексті набуває діяльність громадських організацій та аналітичних центрів, які здійснюють незалежний аналіз безпекових загроз, оцінюють ефективність державних програм і стратегій, а також напрацьовують рекомендації для суб'єктів публічного управління. Хоча такі рекомендації не мають обов'язкового характеру, їх систематичне використання в експертному середовищі та посилення на них у публічному дискурсі сприяють підвищенню якості управлінських рішень і запобіганню стратегічним прорахункам. Також в умовах воєнного стану звуження механізмів громадської участі у сфері національної безпеки супроводжується зростанням корупційних ризиків, пов'язаних із концентрацією ресурсів, спрощенням процедур та обмеженням публічної підзвітності. За таких обставин громадська участь набуває не лише демократичного, а й антикорупційного значення, виконуючи функцію неформального стримування управлінських зловживань.

Застосування теорії політичних мереж у контексті формування політики національної безпеки дозволяє по-новому осмислити механізми взаємодії між державою та громадянським суспільством в умовах воєнного стану. На відміну від ієрархічної моделі публічного управління, що домінує у кризових ситуаціях, мережевий підхід ґрунтується на горизонтальних зв'язках, взаємній залежності акторів та спільній відповідальності за досягнення безпекових цілей. Саме ці характеристики виявилися особливо релевантними для України після 2022 року, коли традиційні управлінські механізми не завжди були здатні оперативно реагувати на комплексні безпекові виклики.

Результати дослідження засвідчують, що громадська участь у формуванні політики національної безпеки України в умовах воєнного стану зазнає не лише трансформації форм, але й істотного звуження своїх інституційних можливостей. Воєнно-політичні обставини зумовили домінування централізованої та ієрархічної моделі управління, що об'єктивно обмежує простір для безпосереднього залучення громадянського суспільства до ухвалення стратегічних безпекових рішень.

Ключовим обмеженням громадської участі у сфері національної безпеки є правовий чинник. Відсутність спеціального законодавчого акта, який би комплексно врегулював механізми участі громадськості та громадського контролю в безпековій сфері, призводить до фрагментарності відповідних управлінських практик. Чинне законодавство лише декларативно окреслює роль громадянського суспільства, не встановлюючи чітких процедур, гарантій



доступу до інформації та обов'язковості врахування результатів громадських консультацій і експертиз органами державної влади.

Не менш значущими є інституційні обмеження, пов'язані з асиметрією доступу до інформації між державними та недержавними акторами. Режим воєнного стану, потреба захисту державної таємниці та оперативність ухвалення управлінських рішень об'єктивно знижують можливості громадськості брати участь у стратегічному плануванні. У результаті громадська участь здебільшого зосереджується на етапах реалізації та постфактум-оцінювання безпекової політики, а не на її формуванні.

ЛІТЕРАТУРА

1. Мушенюк В. Громадський нагляд за діяльністю державних органів у сфері забезпечення національної безпеки. Правові аспекти національної безпеки України. *Національна безпека: право та економіка*. Вип. №1(1). 2024. С. 52-60. URL: <https://security-journal.nasbu.edu.ua/index.php/nbpe/article/view/16/8>
2. Закон України Про національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. № 2469-VIII (зі змін. і доп.). *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 31. С. 241. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>
3. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 (зі змін. і доп.). *Офіційний вісник України*. 2010. № 84. С. 2945. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>
4. Громадська антикорупційна рада при Міністерстві оборони України. Міністерство оборони України. URL: <https://mod.gov.ua/diyalnist/antikorupczijna-diyalnist/gromadska-antikorupczijna-rada-pri-ministerstvi-oboroni-ukrayini>

УДК 351.82:355.01

*Микола РЕБРИК,
аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О.М. Бекетова, м. Харків*

СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ДЕРЖАВИ

Повномасштабна війна та введення воєнного стану суттєво змінили засади функціонування публічного управління в Україні. Соціально-економічна політика, яка в мирний період здебільшого виконувала функцію стимулювання



розвитку, нині трансформується у ключовий інструмент забезпечення стійкості держави, підтримання соціальної стабільності та керованості в умовах комплексних ризиків. Водночас у науковому дискурсі зберігається певна методологічна прогалина: механізми реалізації соціально-економічної політики часто розглядаються ізольовано – за окремими напрямками (правовим, фінансовим, соціальним чи організаційним), без належного урахування їх взаємозв'язку з безпековими механізмами, кризовим управлінням і системою цивільного захисту. Це ускладнює формування цілісної моделі політики, здатної одночасно забезпечувати стабілізацію в умовах війни, мінімізувати втрати та створювати передумови для відновлення на засадах резилієнтності. У зв'язку з цим актуалізується потреба осмислення інтегративної природи механізмів соціально-економічної політики у воєнний період.

Аналіз сучасних наукових праць свідчить, що трансформація державної соціально-економічної політики в умовах криз і війни досліджується у кількох основних напрямках: визначення ролі держави у періоди системних потрясінь [2]; аналіз антикризового управління та вимог до оперативності й адаптивності управлінських рішень [1]; вивчення бюджетно-фінансових інструментів стабілізації [5]; правове забезпечення діяльності влади в умовах воєнного стану [3]; а також механізми цивільного захисту населення [4]. Проте значна частина досліджень або зосереджується на макроекономічних аспектах, або на окремих соціальних програмах чи безпекових компонентах, що не дозволяє повною мірою розкрити комплексний характер цих механізмів.

У сучасних умовах механізми соціально-економічної політики формуються під впливом глибоких змін у системі публічного управління та перегляду пріоритетів державної діяльності. Якщо раніше акцент робився на економічному зростанні, конкурентоспроможності та розширенні соціальних гарантій, то нині головною метою стає забезпечення життєздатності держави, збереження соціальної рівноваги та підтримка функціонування критичних систем [5]. Тобто соціально-економічна політика набуває мобілізаційного та антикризового характеру.

Воєнний стан як особливий правовий режим, визначений законодавством, істотно впливає на інституційні умови функціонування влади, зокрема через централізацію управління та розширення повноважень виконавчих органів [3]. У цих умовах соціально-економічна політика стає одним із ключових елементів забезпечення національної стійкості та соціальної згуртованості [2].

Сучасні дослідження підтверджують, що періоди війни та криз супроводжуються переосмисленням ролі держави й трансформацією механізмів управління. Зростає значення регуляторних і мобілізаційних інструментів, водночас посилюється потреба у гнучких, адаптивних управлінських рішеннях. У результаті механізми соціально-економічної політики стають більш складними, багаторівневими та функційно різноманітними.



Їх ключовою характеристикою є гібридність – поєднання різних управлінських функцій у межах єдиної системи. Йдеться не про окремі інструменти реагування, а про інтегровану систему, яка одночасно виконує функції стабілізації, розвитку та відновлення. Такий підхід дозволяє поєднати стратегічне планування з оперативною реакцією на кризові виклики.

Гібридна природа механізмів виявляється у здатності одночасно підтримувати базове функціонування економіки, реагувати на кризові події та формувати передумови для майбутньої реконструкції. Соціально-економічні рішення при цьому тісно пов'язані з безпековими аспектами, включаючи захист критичної інфраструктури, логістики та гуманітарної сфери. У результаті соціально-економічна політика інтегрується в систему національної безпеки та набуває міжсекторального характеру.

У межах цієї моделі можна виокремити три ключові функційні блоки. Перший спрямований на підтримання базової життєздатності держави – забезпечення зайнятості, доходів населення, функціонування бізнесу та соціального захисту. Другий блок пов'язаний із кризовим реагуванням і передбачає оперативний перерозподіл ресурсів, реалізацію стабілізаційних заходів і підтримку критичних секторів. Третій блок орієнтований на довгострокове відновлення, включаючи модернізацію економіки та розвиток інфраструктури. Ці блоки функціонують одночасно, формуючи єдину систему управління в умовах «постійної кризи». Такий підхід відповідає сучасним теоріям кризового управління, які підкреслюють потребу гнучкості, координації та адаптивності [1]. Ефективне управління кризами потребує не лише швидких рішень, але й здатності до міжвідомчої взаємодії та перегляду управлінських практик.

Важливою складовою є інтеграція соціально-економічної політики з системою цивільного захисту населення. Відповідно до чинного законодавства, держава має забезпечувати захист населення в разі надзвичайних ситуацій, зокрема воєнного характеру. Це означає потребу врахування безпекових факторів у процесі ухвалення соціально-економічних рішень.

Отже, соціально-економічна політика в умовах війни трансформується у комплексний механізм управління ризиками, який поєднує економічні, соціальні та безпекові складові. Це дозволяє не лише стабілізувати ситуацію, але й формувати передумови для подальшого розвитку.

Узагальнюючи можна стверджувати, що механізми державної соціально-економічної політики в умовах воєнного стану є інтегрованою системою, яка поєднує економічне регулювання, соціальний захист, кризове управління та елементи цивільного захисту. Вони спрямовані на збереження людського потенціалу, підтримку економіки та забезпечення стійкості держави.

Отже, воєнний стан трансформує соціально-економічну політику з інструмента розвитку в багатofункційний механізм забезпечення національної



стійкості. Її гібридний характер, міжсекторальність і орієнтація на резилієнтність визначають специфіку сучасних підходів до її реалізації та подальшого наукового осмислення.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бельська Т. В. Модернізаційні зміни в системі публічного управління в умовах глобалізації. *Наукові перспективи*. 2023. № 10(40). С.45-53. DOI: [10.52058/2708-7530-2023-10\(40\)-45-53](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-10(40)-45-53)
2. Дорошенко В. С. До питання управління соціальною сферою. *Актуальні проблеми державного управління* : зб. наук. пр. Харків : Вид-во ХарPI НАДУ “Магістр”, 2013. № 2 (44).С.265-272. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/APDU/APDU-44-2013.pdf
3. Про правовий режим воєнного стану : Закон України № 389-VIII від 12 травня 2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
4. Цуркан Р. А. Механізми публічного управління у надзвичайних ситуаціях. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 1(19). С. 259–270. DOI: [10.52058/2786-6300-2024-1\(19\)-259-270](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-1(19)-259-270).
5. World Bank. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessment. Washington, 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/8e23952b-3674-512e-bb45-aacd8e222ebe>

УДК 35:339.9

Євгеній РОДІОНОВ,
*PhD в галузі публічного управління та адміністрування,
начальник Генічеської міської військової адміністрації
Херсонської області, м.Херсон*

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ПОВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ УКРАЇНИ

Повоєнна відбудова територій є надзвичайно складним завданням, яке постає перед сучасною державою, оскільки вимагає комплексного підходу, що охоплює не лише фізичну реконструкцію зруйнованої інфраструктури, але й глибоке інституційне реформування, економічне відновлення та інтеграцію зусиль для укріплення соціальної згуртованості. У випадку України це завдання виходить далеко за межі банального відновлення довоєнного стану. Натомість мова йде про створення якісно нової моделі просторового розвитку, яка має враховувати сучасні проблеми та орієнтуватися на майбутнє. У такій моделі безпека населення, життєздатність місцевих громад і стійкість інфраструктури мають гармонійно узгоджуватися з довгостроковими стратегічними пріоритетами національної політики. Тобто процес відбудови має розглядатися



не як сукупність окремих аварійних чи ремонтних заходів, а як усебічний і продуманий стратегічний підхід до публічного управління, який здатен забезпечити сталий розвиток країни та врахувати потреби всіх її громадян.

Першою ознакою зрілого підходу до відбудови є визнання територіальної неоднорідності наслідків війни. ОЕСР підкреслює, що регіони та громади України мають різну стартову позицію, різну ступінь руйнувань і нерівний запас людських, фінансових та інституційних ресурсів. Це означає, що універсальна модель відновлення є неефективною: одні території потребують термінової інфраструктурної реконструкції, інші – підтримки зайнятості, треті – відновлення управлінських функцій і доступу до базових послуг [1]. Отже, відбудова має бути просторово диференційованою, тобто побудованою на логіці територіально орієнтованої політики розвитку.

Звідси впливає другий ключовий принцип – багаторівневе врядування. Для успішної повоєнної реконструкції не достатньо, щоб усі рішення ухвалювалися лише на центральному рівні без урахування місцевих умов, досвіду та потреб. У зв'язку з цим міжнародні аналітичні звіти наголошують на важливості залучення регіональних і муніципальних органів до планування та реалізації відновлювальних заходів, базуючись на результатах децентралізації, запровадженої після 2014 року [1; 2]. На практиці це передбачає тісну координацію уряду, регіональних адміністрацій, громад і міжнародних донорів, а не лише традиційну вертикаль підпорядкування. Ефективна відбудова стає можливою лише за умови, що кожен рівень влади має чітко окреслені функції та відповідальність за ресурси.

Третій вимір стосується фінансової архітектури відновлення. У післявоєнний період державі доводиться одночасно управляти дефіцитом власних ресурсів і значним припливом міжнародної допомоги, яку потрібно перетворити на довгостроковий розвитковий ефект. Тому міжнародні кошти мають працювати не як набір ізольованих проєктів, а як частина єдиного механізму відбудови, у якому прозорість, підзвітність і пріоритетність мають таке саме значення, як і обсяг фінансування. У цьому сенсі управління відновленням є не лише доступом до грошей, а й здатністю держави створити правила їхнього результативного використання. Однак фінансова інфраструктура не дає ефекту без якісної організації даних і процедур.

Саме тому четвертим елементом є цифрова й аналітична інфраструктура управління відбудовою. У сучасних моделях реконструкції цифрові платформи дозволяють фіксувати пошкодження, відстежувати прогрес проєктів, синхронізувати дії донорів і забезпечувати публічність рішень. Це особливо важливо для України, де відбудова має відбуватися під час війни і тому потребує постійного коригування планів. Цифровізація тут виконує не допоміжну, а системотвірну функцію: вона з'єднує територіальний аналіз, бюджетне планування та громадський контроль.



П'ятою складовою є соціальна легітимність відновлення. Реконструкція територій буде стійкою лише тоді, коли в ній беруть участь місцеві жителі, громадські організації, бізнес і професійні спільноти. Саме громади найкраще знають, що є першочерговим – житло, школа, лікарня, транспорт, комунальні мережі чи місця економічної активності. Участь населення не просто додає демократичності, а й підвищує якість рішень, оскільки дозволяє враховувати локальні пріоритети й зменшує ризик формального підходу до реконструкції. Отже, управління відбудовою має бути не лише технічно ефективним, а й соціально визнаним.

Шостий вимір розглядає міжнародну співпрацю як інструмент, а не як заміну національної політики. Для України вона є необхідною, бо забезпечує не тільки фінансування, а й доступ до експертизи, стандартів регіонального розвитку, екологічної модернізації та інституційного дизайну. Водночас міжнародна допомога працює найкраще тоді, коли вбудована в національну архітектуру рішень, а не розпорошена між окремими ініціативами. Прикладом такого підходу є координаційні механізми, сформовані навколо Ukraine Recovery Conference [3], де участь беруть уряди, міжнародні фінансові інституції, регіони, муніципалітети та громадянське суспільство. Це вже не класична допомога «донор – реципієнт», а мережеве партнерство.

Отже, відбудова територій має стати не лише відповіддю на втрати, але й ключовим інструментом для зміни траєкторії розвитку країни. Аналіз функціонування територіальних громад свідчить, що процес повоєнного відновлення має охоплювати комплексний підхід, який включає розвиток інфраструктури, інвестиції в людський капітал, стимулювання економічної активності та забезпечення психологічної реабілітації населення [4]. Інакше кажучи, відбудова має одночасно відновити простір і створити умови для того, щоб у ньому знову виникло життя, робочі місця, локальна ініціатива та довіра до інститутів. У цьому полягає найважливіше управлінське випробування: перетворити відновлення із сумарного набору проєктів на цілісну стратегію повоєнного територіального розвитку.

ЛІТЕРАТУРА

1. OECD. Rebuilding Ukraine by Reinforcing Regional and Municipal Governance. 2022. URL: <https://surl.li/kkzptj>
2. OECD. Public Governance in Ukraine: Implications of Russia's war. 2022. URL: <https://surl.lt/ltypki>
3. Ukraine Recovery Conference. Conference Results 2024. URL: <https://surl.li/mpvpad>
4. U-LEAD with Europe Coordination of Reconstruction and Recovery with the Regional Development Policy. URL: <https://surli.cc/bfbekn>



УДК 351

Олексій СЕМЕНКО,

*аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ РЕГІОНАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЧИННИК ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ГРОМАД

На сучасному етапі розвитку української державності, що відбувається через складні випробування воєнного стану та одночасно готується до вступу в ЄС, питання ефективності місцевого самоврядування набувають критичної ваги. Як свідчить досвід останніх років, традиційна бюрократична модель управління на місцях значною мірою вичерпала свій потенціал.

Сьогодні ми спостерігаємо ситуацію, коли цифрова трансформація перестала бути лише додатковою технологічною перевагою, а стала базовою умовою виживання та розвитку територіальних громад. Актуальність теми зумовлена потребою переосмислення підходів до цифровізації – від простого переведення паперових форм в електронний вигляд до створення цілісних екосистем цифрового врядування [1]. Це дозволить громадам бути прозорими й ефективними в процесах відновлення та залучення інвестицій.

Незважаючи на ґрунтовну теоретичну базу, практика цифровізації в умовах повоєнного відновлення потребує додаткових наукових розвідок, особливо щодо адаптації цифрових інструментів до специфічних потреб малих і деокупованих громад.

Цифрову трансформацію регіонального управління варто розглядати не просто як упровадження нового програмного забезпечення, а як глибинну зміну управлінської культури та реінжиніринг процесів. Аналізуючи поточний стан цифровізації в Україні, ми пропонуємо зосередити увагу на таких ключових компонентах:

1. Управління на основі даних та геоінформаційний розвиток. Однією з хронічних проблем регіонального менеджменту є ухвалення рішень на основі застарілої або неповної інформації. Упровадження ГІС-технологій на рівні кожної громади дозволяє створити «цифровий паспорт» території. На нашу думку, це є фундаментом для відновлення: тільки маючи точні дані про земельні ресурси, пошкоджену інфраструктуру та стан мереж, громада може розраховувати на залучення інвестицій та ефективного планування забудови [1]. Ключовим завданням тут є забезпечення інтероперабельності – здатності місцевих баз даних коректно «спілкуватися» з національними реєстрами.

2. Посилення електронної участі та довіри. Цифровізація має стати інструментом реальної демократії, а не лише звітування. Розвиток платформ



для електронних консультацій, громадського бюджетування та сервісів петицій (зокрема через інтеграцію з мобільним застосунком «Дія») дозволяє мешканцям стати співучасниками відбудови. Це критично важливо для подолання «дистанції» між владою та громадянами, особливо коли йдеться про розподіл бюджетних коштів на проекти відновлення. Відкриті дані в цій сфері стають головним антикорупційним запобіжником.

3. Віртуалізація та інклюзивність послуг. Мережа ЦНАП в Україні вже довела свою ефективність, проте наступним кроком має стати впровадження принципу «одноразовості», закріпленого нормами сучасного законодавства [4]. Громадянин не має подавати дані, якими держава вже володіє. Створення віртуального кабінету мешканця громади дозволить автоматизувати отримання послуг без фізичного відвідування установ. При цьому важливо пам'ятати про інклюзивність: цифрові сервіси мають бути доступними для людей старшого віку та осіб з інвалідністю, що потребує впровадження спеціальних стандартів вебдоступності.

Водночас реалізація цих напрямків стикається із серйозними бар'єрами. Насамперед це кадровий дефіцит у сільських громадах, де часто відсутні фахівці, здатні адмініструвати складні системи. Другим випробуванням є кібербезпека: локальні сервери громад часто є вразливими, тому перспективним виглядає перехід на державні хмарні рішення [5]. Третьою проблемою залишається цифрова нерівність, зумовлена різною якістю інтернет-покриття та рівнем грамотності населення.

Підсумовуючи можна стверджувати, що успішна цифрова трансформація регіонів залежить від зміни парадигми: державна політика має перейти від контролю до активної підтримки громад. Це передбачає не лише оновлення нормативної бази та кодифікацію цифрового законодавства, а й створення фінансових стимулів для громад-інноваторів. Лише комплексний підхід, який об'єднує розвиток людського капіталу, безпекові стандарти та зручні технології, дозволить перетворити органи місцевого самоврядування на сервісні інституції нового типу, здатні відповідати на складні виклики сучасності.

ЛІТЕРАТУРА

1 Постанова Кабінету Міністрів України «Про деякі питання цифрового розвитку» від 30.01.2019 р. № 56. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56-2019-%D0%BF#Text>

2 Куйбіда В.С. Принципи і методи діяльності органів місцевого самоврядування : монографія. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/MONOGRAFIJ_2010/KUYBIDA_2004.pdf

Данліві П., Маргеттс Х. Управління цифрової ери: ІТ-корпорації, держава та



електронний уряд. [Digital Era Governance]. Oxford University Press, 2006. 304 p.
Digital Era Governance - Hardcover - Patrick Dunleavy; Helen Margetts; Simon Bastow; Jane Tinkler - Oxford University Press

3 Закон України «Про адміністративну процедуру» від 17.02.2022 р.
№ 2073-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text>

4 Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017р. № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

УДК 351

Денис ТАРАСЕНКО,

*д. е. н., професор, директор Навчально-наукового інституту управління,
Маріупольський державний університет, м. Київ,*

Володимир ПАКЛІН,

*аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Маріупольський державний університет, м. Київ*

ВПЛИВ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

Актуальність дослідження впливу децентралізації на соціально-економічний розвиток сільських територій зумовлена глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються в системі публічного управління України. Реформа децентралізації стала одним із визначальних етапів модернізації державного управління, спрямованим на передання повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності на рівень територіальних громад. Особливого значення вона набуває саме для сільських територій, які традиційно характеризуються обмеженою економічною базою, демографічними проблемами та недостатнім рівнем розвитку інфраструктури.

Зростання фінансових можливостей громад створило передумови для реалізації інфраструктурних проєктів, модернізації закладів освіти та охорони здоров'я тощо. Важливим аспектом є активізація місцевого економічного розвитку, що виявляється в підтримці малого та середнього бізнесу, розвитку аграрного підприємництва та створенні нових робочих місць. Децентралізація також сприяла підвищенню рівня залученості населення до процесів управління, зокрема через інструменти громадської участі.

Підвищення фінансової самостійності територіальних громад сприяє формуванню більш стабільної фінансової бази для реалізації місцевих ініціатив та проєктів. Це дозволяє громадам самостійно визначати пріоритети розвитку, планувати витрати відповідно до місцевих потреб і забезпечувати більш



ефективне використання бюджетних ресурсів. Поступове збільшення автономії у фінансових питаннях також стимулює розвиток місцевого підприємництва, інвестицій і створення нових робочих місць [1, с. 104].

Разом із позитивними змінами спостерігаються й проблемні аспекти. Зокрема, має місце нерівномірність розвитку громад, що зумовлена різним рівнем ресурсного забезпечення, географічними та демографічними особливостями. Частина сільських громад залишається залежною від міжбюджетних трансфертів, що обмежує їх фінансову автономію. Також актуальною залишається проблема ефективного планування та раціонального використання наявних ресурсів, особливо в умовах їх обмеженості.

В умовах обмеженості фінансових ресурсів, дієвими інструменти їх залучення є стратегія розвитку сільської території та план реалізації з набором конкретних дій та кроків. Тобто вони є інструкцією з розвитку сільської території. Такі дії також сприятимуть ефективнішому використанню трудових ресурсів, запобіганню зростання безробіття й забезпеченню соціального захисту населення громади [2].

Додатковим стримувальним чинником є недостатній рівень управлінської спроможності, зокрема брак кваліфікованих кадрів і досвіду стратегічного планування.

У сучасних умовах особливого значення набуває впровадження ефективних механізмів публічного управління, спрямованих на забезпечення сталого розвитку сільських територій, що передбачає вдосконалення стратегічного планування, розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, активізацію інвестиційної діяльності та використання сучасних цифрових інструментів управління. Реалізація зазначених напрямків сприятиме підвищенню ефективності децентралізації та забезпеченню збалансованого соціально-економічного розвитку сільських громад.

Формування ефективної фінансової політики, спрямованої на підтримку розвитку сільського господарства, передбачає потребу врахування як загальнодержавних, так і регіональних аспектів, що забезпечить комплексний підхід до вирішення наявних проблем галузі. Важливою складовою такої політики є розроблення й упровадження механізмів фінансового стимулювання аграрного сектору, які включають податкові пільги, субсидії, пільгове кредитування, страхування ризиків, а також створення умов для залучення інвестицій [1, с. 189-190].

Саме аграрне виробництво традиційно є ключовою сферою зайнятості населення в сільській місцевості, формує значну частину доходів місцевих бюджетів і визначає рівень продовольчої безпеки держави.

Важливість цього напрямку зумовлена тим, що розвиток аграрного сектору створює мультиплікативний ефект для економіки сільських громад.



Зростання ефективності сільськогосподарського виробництва стимулює розвиток суміжних галузей – переробної промисловості, логістики, торгівлі та сфери послуг. У результаті цього відбувається диверсифікація місцевої економіки, розширення податкової бази та підвищення фінансової спроможності громад.

Також розвиток аграрного сектору безпосередньо пов'язаний із підвищенням рівня зайнятості населення в сільській місцевості. Розширення виробництва, упровадження сучасних технологій, розвиток фермерських господарств і кооперативних форм господарювання створюють нові робочі місця та сприяють зменшенню трудової міграції, що є особливо важливим для збереження людського потенціалу сільських територій.

Отже, у системі фінансової політики держави розвиток аграрного сектору слід розглядати як один із пріоритетних напрямків підтримки сільських територій, що забезпечує їх економічну стійкість, соціальну стабільність та довгостроковий розвиток.

Децентралізація в Україні загалом позитивно вплинула на соціально-економічний розвиток сільських громад, створивши передумови для підвищення їх фінансової самостійності та ефективності управління. Передання повноважень на місцевий рівень сприяла активізації розвитку інфраструктури, покращенню якості публічних послуг і зростанню ролі громад в ухваленні управлінських рішень. Водночас результати реформи є нерівномірними, що пов'язано з різним рівнем ресурсного забезпечення, управлінської спроможності та інвестиційної активності окремих територій.

Подальший розвиток сільських громад потребує посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, удосконалення стратегічного планування та більш активного залучення інвестицій. Доцільним є також упровадження сучасних управлінських і цифрових інструментів, що підвищують прозорість і результативність управління. Реалізація цих напрямків сприятиме зменшенню диспропорцій у розвитку територій і забезпеченню стійкого соціально-економічного зростання сільських громад.

ЛІТЕРАТУРА

1. Сільські територіальні громади в Україні: фінансово-економічний потенціал розвитку : монографія. / Л.О. Вдовенко, Д.В. Тітов. Вінниця : Нілан-ЛТД, 2024. 260 с.
2. Белей С.І. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2021. №1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2021/80.pdf



УДК 352: 330

*Олександр ТАТАРЧЕНКО,
к.і.н., доцент, доцент кафедри
державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

СТАН ДОСЛІДЖЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЗБЕРЕЖЕННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УКРАЇНІ

В умовах відбудови територіальних громад, які постраждали від російської агресії, природні ресурси можуть стати одним з основних джерел, які забезпечать потенціал для подальшого сталого розвитку українських міст і сіл після завершення російсько-української війни. Природне середовище, в якому ми живемо, є нашим домом, і турбота про нього є також і турботою про нас самих. У свою чергу природні ресурси є об'єктом права власності громад, і тому питання управління ними і збереження їх є однією з найбільш важливих наукових проблем сьогодення.

Питання збереження природних ресурсів територіальних громад досліджували такі українські науковці: Ю. Боковикова, Н. Вишневська, Л. Горбач, Г. Гуцуляк, Ю. Гуцуляк, Н. Керецман, Х. Патицька, М. Пітюлич, Н. Попадинець, А. Ткачук, А. Третяк, М. Хвесик та ін. Зокрема в монографії «Природно-ресурсний потенціал України: забезпечення добробуту та екологічної безпеки населення» за редакцією академіка М. Хвесика проаналізовано концептуальні положення використання природно-ресурсного потенціалу України, потенціал водних, земельно-ресурсних, лісоресурсних, мінерально-сировинних ресурсів, використання екосистемних послуг тощо. Однак особливу увагу привертає розділ, присвячений управлінню відходами, адже в Україні це один із найбільш недооцінених ресурсів. Саме щодо них М. Хвесик зауважив, що «екологічно виправдане та економічно ефективно поводження з відходами є обов'язковим складником суспільства загального добробуту. Натомість небезпека для навколишнього природного середовища як наслідок неналежного управління відходами залишається поза увагою у бідному суспільстві» [1, с. 134].

Проте, на нашу думку, відходи мають створювати робочі місця й можуть бути одним із найбільш привабливих напрямків для інвестування в територіальні громади України, адже, наприклад, якщо розглядати ієрархію управління відходами (запобігання, підготовка до повторного використання, рециклінг, відновлення та видалення), то найбільшу кількість робочих місць можна створити на етапі підготовки відходів до повторного використання [1, с.136].



У свою чергу Г. Гуцуляк та Ю. Гуцуляк звернули увагу на те, що «підвищення ефективності і водночас економне використання наявних ресурсів, збереження при цьому довкілля в належному стані для наступних поколінь потребують надійної теоретичної бази та кваліфікованих кадрів, які мають бути зацікавлені в питаннях місцевого розвитку територіальних громад» [2, с. 29]. Також і підготовка відповідних кадрів має стимулюватися законодавчою та виконавчою владами України.

Однак, як наголосила Ю. Боковикова, населення громад має виявляти ініціативу до того, щоб їхні природні ресурси використовувалися для розвитку. А щоб бути ефективним, громадський контроль за використанням природних ресурсів має стати громадянським проектом, у який громадяни будуть згодні інвестувати свій час і сили. Сьогодні громадяни об'єднуються лише навколо тих проблем, що є кричущими для суспільства, а місцева влада має спрямувати цю активність у русло виявлення, попередження та усунення незаконного використання природних ресурсів як джерела розвитку територіальної громади [3, с. 70].

Як зауважили автори статті «Аналіз ефективності використання природно-ресурсного потенціалу об'єднаних територіальних громад України» (Н. Попадинець, Х. Патицька, М. Пітюлич, Н. Керецман): «ОТГ потрібно розвивати й використовувати ті природні ресурси, які не тільки дадуть можливість заробити додаткові кошти в бюджет громади, але зроблять громаду привабливішою для інвесторів і таким чином забезпечать своїх жителів роботою» [4, с. 74].

І дійсно, тільки від ставлення мешканців громади до своєї землі залежить, чи буде їхня територіальна громада привабливою для інвесторів. Саме тому людям варто самім ініціювати приведення в належний санітарний стан прибудинкових територій, місць відпочинку та дозвілля, ліквідувати несанкційовані сміттєзвалища, очищувати від засмічень узбережжя водойм, території лісів та лісосмуг тощо.

Отже, міські та селищні територіальні громади України мають у своєму розпорядженні значні природні ресурси, однак на сьогодні використовують їх не завжди ефективно. Проте коли в Україні завершиться війна, територіальні громади будуть конкурувати між собою за залучення інвестицій, за участь у фондах відбудови та розвитку громад, і для цього мають вже зараз зберігати свої природні ресурси в належному стані та готувати проекти для майбутніх інвестицій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Природно-ресурсний потенціал України: забезпечення добробуту та екологічної безпеки населення : [монографія] / за заг. ред. акад. НААН України, д. е. н., проф. М. А. Хвесика. К. : ДУ ІЕПСР НАН України, 2021. 148 с.



2. Гуцуляк Г. Д., Гуцуляк Ю. Г. Еколого-економічне збалансоване використання природно-ресурсного потенціалу – шлях до місцевого розвитку об'єднаної територіальної громади. *Збалансоване природокористування*. 2022. № 2. С. 24-30;

3. Боковикова Ю. Природні ресурси – ресурси розвитку територіальних громад. *Актуальні проблеми державного управління*. 2017. Вип. 1 (51). С. 66-71.

4. Попадинець Н. М., Патицька Х. О., Пітюлич М. М., Керецман Н.І. Аналіз ефективності використання природно-ресурсного потенціалу об'єднаних територіальних громад України. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2019. № 3 (94). С. 65-75.

УДК 351

Максим ТКАЧЕНКО,

*здобувач магістерського рівня вищої освіти
факультету економіки та управління підприємництвом,*

Павло НЕСЕНЕНКО,

*д. е. н., доцент, професор кафедри економіки,
права та управління бізнесом,*

Одеський національний економічний університет, м. Одеса

ВПЛИВ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВИХ МЕХАНІЗМІВ НАДАННЯ ДЕРЖАВНИХ ПОСЛУГ НА ЯКІСТЬ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

Організаційно-правові механізми надання державних послуг є **системотвірним елементом сучасного публічного управління**, оскільки забезпечують практичну реалізацію функцій держави у сфері задоволення потреб населення. Вони охоплюють сукупність нормативно-правових актів, інституційних структур, адміністративних процедур та управлінських інструментів, спрямованих на забезпечення доступності, своєчасності та якості послуг [1]. **Ці механізми, на нашу думку, забезпечують не лише формальне виконання державних функцій, а й реалізацію принципу людиноцентричності, коли державні сервіси орієнтовані на зручність та потреби громадян, створюючи передумови для формування сервісної держави. Такий підхід передбачає не лише стандартизацію процедур, але й гнучкість та адаптивність інструментів управління відповідно до реальних запитів населення, що безпосередньо впливає на сприйняття ефективності держави. Саме через ефективність цих механізмів формується рівень довіри громадян до держави та оцінка її соціальної результативності, а також зміцнюється взаємодія між інститутами влади та суспільством, що є ключовим фактором стабільності і сталого розвитку держави.**



Важливим аспектом є те, що організаційно-правові механізми визначають стандарти надання державних послуг, включаючи регламентацію процедур, строків, відповідальності посадових осіб та критеріїв оцінювання якості. Чітке нормативне регулювання сприяє мінімізації адміністративних бар'єрів, зниженню рівня корупційних ризиків та підвищенню прозорості діяльності органів влади [2]. **На практиці однак спостерігається низка проблем, пов'язаних із фрагментарністю законодавства та недостатньою координацією між різними інституціями.** Наприклад, громадянам доводиться одночасно звертатися до кількох структур для отримання комплексних послуг, як-от оформлення паспорта, реєстрація місця проживання та отримання соціальних виплат. У деяких випадках відсутність єдиного цифрового реєстру призводить до дублювання процедур і затримок, що збільшує адміністративне навантаження та час очікування. Електронні черги, ЦНАПи та онлайн-платформи, як-от портал «Дія», частково вирішують ці проблеми, проте їхня ефективність залежить від повної інтеграції систем та координації між органами влади. Такі складнощі ускладнюють доступ громадян до послуг і негативно позначаються на якості їх життя, знижуючи рівень задоволеності та довіри до держави.

Суттєвим чинником модернізації організаційно-правових механізмів є **цифровізація державних послуг**, яка передбачає впровадження електронного урядування, автоматизацію адміністративних процедур та використання цифрових платформ. Це дозволяє значно скоротити часові витрати громадян, зменшити адміністративні витрати держави та підвищити зручність отримання послуг. **Важливим аспектом є створення єдиного цифрового простору, який забезпечує інтеграцію різних реєстрів та сервісів, а також принцип екстериторіальності, коли громадянин може отримати необхідну послугу незалежно від місця проживання чи перебування.** Використання сучасних цифрових платформ, як-от портал «Дія», дозволяє реалізувати людиноцентричну модель державного сервісу, орієнтовану на максимальну зручність та швидкість обслуговування. У сучасних умовах цифрова трансформація розглядається як ключовий інструмент підвищення якості життя населення, оскільки забезпечує більш швидкий, прозорий і рівний доступ до публічних сервісів [3].

Окремої уваги потребує питання інституційної спроможності органів публічної влади, яка визначає ефективність реалізації організаційно-правових механізмів. Наявність кваліфікованих кадрів, належного ресурсного забезпечення, сучасних управлінських підходів та технологічного оснащення є необхідною умовою для якісного надання державних послуг. Саме від рівня інституційної спроможності залежить здатність органів влади ефективно впроваджувати цифрові сервіси та адаптуватися до змін у законодавстві.



Наприклад, недостатня підготовка персоналу або відсутність єдиних процедур обробки даних може призводити до затримок у виданні документів, подвійного введення інформації та зниження рівня задоволеності громадян, тоді як органи влади з високим рівнем спроможності швидко адаптуються до нових нормативних вимог, підвищуючи ефективність роботи та довіру населення.

В умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності значення організаційно-правових механізмів суттєво зростає, адже гнучкість правового регулювання, оперативне реагування та адаптивність організаційних структур дозволяють забезпечити безперервність надання життєво необхідних послуг, зокрема соціальних, адміністративних і гуманітарних. Такі можливості особливо важливі під час кризових ситуацій, коли швидкий доступ до послуг безпосередньо впливає на соціальну безпеку, стабільність суспільства та якість життя населення. Упровадження систем моніторингу та координації між відомствами, а також цифрових платформ для управління ресурсами та потоками громадян мінімізує ризики та забезпечує ефективне функціонування державних сервісів навіть в умовах надзвичайних обставин [1; 2].

Отже, удосконалення організаційно-правових механізмів надання державних послуг є стратегічним напрямком розвитку публічного управління, оскільки саме через ефективне функціонування цих механізмів держава здатна реалізовувати принципи сервісної моделі, забезпечуючи доступність, своєчасність та якість послуг для громадян. Це передбачає комплексне поєднання гармонізації законодавства з підвищенням інституційної ефективності, що включає наявність кваліфікованих кадрів, сучасних управлінських практик, технологійного забезпечення та інтегрованих цифрових платформ, які створюють єдиний цифровий простір і принцип екстериторіальності, що дозволяє громадянам отримувати необхідні сервіси незалежно від місця проживання. Упровадження цифрових технологій і електронного урядування, автоматизація адміністративних процедур та координація між різними відомствами сприяють мінімізації бюрократичних бар'єрів, зменшенню адміністративних витрат, підвищенню прозорості та довіри населення, а також створюють передумови для стабільності суспільства навіть в умовах соціально-економічної нестабільності чи воєнного стану. Орієнтація на потреби громадян, адаптивність організаційних структур та розвиток інституційної спроможності дозволяють забезпечити безперервність життєво важливих послуг, підвищують рівень соціальної безпеки та зміцнюють соціальну довіру, що своєю чергою сприяє сталому розвитку держави й формуванню ефективної, прозорої та сучасної системи публічного управління.

Отже, удосконалення організаційно-правових механізмів надання державних послуг є стратегічним напрямком розвитку публічного управління, оскільки поєднує гармонізацію законодавства з підвищенням інституційної ефективності, забезпечує наявність кваліфікованих кадрів, сучасних



управлінських практик, технологічного оснащення та інтегрованих цифрових платформ, створюючи єдиний цифровий простір і принцип екстериторіальності, що дозволяє громадянам отримувати державні послуги незалежно від місця проживання, і водночас впровадження цифрових технологій, електронного урядування та автоматизація адміністративних процедур сприяють мінімізації бюрократичних бар'єрів, зниженню адміністративних витрат, підвищенню прозорості та довіри населення, забезпечуючи безперервність життєво важливих послуг навіть в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності, а орієнтація на потреби громадян, адаптивність організаційних структур та розвиток інституційної спроможності зміцнюють соціальну безпеку, підвищують рівень задоволеності населення, формують ефективну, прозору та сучасну систему публічного управління, що сприяє сталому розвитку держави і посиленню соціальної довіри.

ЛІТЕРАТУРА

1. Іванюк В., Кузь Т., Тимофеев В. Організаційно-правові аспекти надання адміністративних послуг. *Актуальні проблеми правознавства*. 2025. № 2(42). С. 139-144. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2025.02.139>
2. Вдовиченко І. І. Нормативно-правові засади публічного адміністрування у сфері надання соціальних послуг: сучасний стан та напрями вдосконалення. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2025. Т. 2, № 5. С. 124-129. DOI: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2025.05.2.18>
3. Самойленко Л. Я., Запорожченко О. М., Коваль С. В. Державна інноваційна політика та управління якістю публічних послуг: виклики та перспективи розвитку в Україні. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 3. С. 53-57. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.3.8>

УДК 351

Наталія ТОЦЬКА,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри
державного управління і місцевого самоврядування,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький



ІМПЕРАТИВНИЙ МЕТОД РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Імперативний метод – це основа класичного сучасного державного управління. Сутність його взаємопов'язана із відносинами влади, що ухвалює рішення, та з підпорядкуванням громадян як виконавців.

Основними аспектами, де виявляється названий метод, є розвиток публічного управління: ієрархія, що виявляється в підпорядкуванні (від центральних органів до місцевих); односторонності волевиявлення (закони), обов'язковості до виконання. Нормативне регулювання має відбуватися завдяки створенню деталізованого законодавчого принципу «дозволено те, що передбачено законом», що обмежує свавілля. Імперативний метод не передбачає компромісів і має систему санкцій (державний нагляд, юридична відповідальність, адміністративний тиск тощо). Імперативність дозволяє запроваджувати стандарти на всій території країни, розробляти правила надання адміністративних послуг, що уніфікує звітність, а також бюджетну дисципліну.

Адміністративноправове регулювання відносин установлюється імперативними правовими нормами, що реалізуються за допомогою методів публічного управління. Методи публічного управління як способи застосування у визначених умовах, що дозволяють вирішити практично значущі проблеми держави, залишаються правовою категорією, і до їх визначення не сформовано єдиного підходу [2, с. 27]. Виділяються концептуальні підходи з приводу доцільності поділу методів правового регулювання на первинні, які застосовуються до всіх груп суспільних відносин, і додаткові. До первинних методів правового регулювання належать імперативний (центральний) метод, який базується на принципі субординації прямої підпорядкованості, головним інструментарієм якого визначається встановлення заборон і зобов'язань, та диспозитивний метод, в основу реалізації якого покладено принцип юридичної рівності учасників правовідносин та узгоджені їх волі.

Методи управління також класифіковано за такими критеріями: 1) спрямованість зовнішньоекономічного впливу (організаційні та адміністративні); 2) морально-психологічна спрямованість (переконання, виховання, моральне заохочення); 3) економічний вплив (матеріальне заохочення, стимулювання виробництва); 4) організація діяльності об'єкта управління (прогнозування, організація, контроль) [3, с. 618]. Методи публічного управління умовно поділено на адміністративні та економічні, що містять диспозитивні, імперативні методи адміністративно-правового регулювання права.

Досліджуючи адміністративні методи, можна виділити такі їх ознаки: директивність, наказовий характер, однозначність команд, прямий вплив на



волю підлеглих. До економічних методів регулювання належать: здійснення управління через створення ситуації, що дозволять зацікавити підлеглих у взаємодії, надання керованим можливості вибору моделі поведінки, обмежений контроль з боку керівного суб'єкта. У ході проведення наукових розробок А. Гук, розуміючи під поняттям адміністративно-правових методів публічного врядування сукупність способів і засобів впливу органів державного управління чи посадових осіб на керовані об'єкти, робить висновок про доцільність розмежування методів правового регулювання та методів управління. Так, під методом правового регулювання визначаються межі впливу законодавчої влади на суспільні відносини, тоді як методи управління є способами реорганізації діяльності органів виконавчої влади та її посадових осіб. Виходячи із запропонованого наукового підходу, реалізації методів правового регулювання притаманний нормативний характер, тоді як методи публічного управління частіше застосовуються індивідуалізовано й мають в своїй основі ненормативні приписи, тобто акти індивідуальної дії [1, с. 78].

Отже, діяльність управлінської системи України має базуватися на праворозумінні як мірі свободи рівних суб'єктів, на принципі верховенства права. Має бути продемонстрована органічна єдність національної державності та національної правової системи, їх взаємовплив та взаємозумовленість. Ця органічна єдність передбачає врахування одночасного оновлення владних інститутів, інституцій держави; їх нового демократичного наповнення, реформування та вдосконалення національної правової системи з метою її гармонізації й підвищення ефективності в умовах право-державо змін. Сучасне класичне публічне управління (Public Governance) має в основі партнерство, діалог; імперативний метод і залишається незмінним у кризових ситуаціях (пандемії, війні тощо), де потрібна миттєва мобілізація ресурсів та чітке кваліфіковане виконання команд.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гук А. С. Адміністративні форми та методи публічного врядування. *Актуальні проблеми державного управління*. 2013. № 1. С. 78.
2. Leheza Y. Metody publicznego upravlinnia: administratyvno-pravovyi aspekt. *Law. State. Technology*. 2021. № 2. С. 25–30. DOI: <https://doi.org/10.32782/LST/2021-2-3>. P.27.
3. Юридична енциклопедія : в 6 т. / редкол.: Ю.С. Шемшученко (голова редкол.) та ін. Київ :«Укр. енцикл.». 2001. Т. 3 : К-М. С. 618.



УДК 35:159.942

*Маргарита ФРОЛОВА,**ст. викладач кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький**Тетяна ДРАГОМЕРЕЦЬКА,**здобувач другого (магістерського) рівня освіти,
Херсонський національний технічний університет, м. Хмельницький*

РОЛЬ ЕМОЦІЙНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УСПІШНОСТІ ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ

Сучасні випробування, що постали перед системою державного управління України, зумовлені як внутрішніми чинниками – передусім реформуванням інституційної структури, трансформацією управлінських підходів та модернізацією механізмів державної політики, – так і зовнішніми, серед яких особливе місце посідають війна, процеси глобалізації, стрімкий розвиток інформаційних технологій та активне впровадження цифрових інновацій у сферу публічного адміністрування. У таких складних і динамічних умовах діяльність державного службовця набуває багатовимірного характеру та потребує поєднання високого рівня професійної компетентності з розвиненими соціально-психологічними навичками.

З огляду на це сучасний державний службовець має бути не лише фахівцем у своїй професійній сфері, а й компетентним комунікатором, здатним до ефективної міжособистісної взаємодії, управління емоційними станами, подолання стресових ситуацій та ухвалення обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності. Саме тому останніми роками в наукових дослідженнях значна увага приділяється феномену емоційного інтелекту (emotional intelligence – EI), який розглядається як важлива складова професійної компетентності управлінців.

Емоційний інтелект у науковій літературі визначається як здатність людини усвідомлювати, розуміти та регулювати власні емоції, а також розпізнавати емоційні стани інших людей, інтерпретувати їхні мотиви та поведінкові реакції й відповідно вибудовувати ефективну комунікацію. Тобто EI постає важливим механізмом соціальної взаємодії, що забезпечує гармонійне поєднання когнітивних і емоційних аспектів діяльності особистості.

Т. Репнова зазначає, що емоційний інтелект є необхідною умовою самоактуалізації професійно-особистісних компетенцій лідерів публічної служби [1, с. 45]. Це положення підкреслює, що EI перестає бути другорядною характеристикою управлінця і набуває статусу базової компетенції, без якої не можливе ефективне функціонування державного апарату. Високий рівень



розвитку емоційного інтелекту сприяє формуванню відповідального лідерства, здатності до конструктивного діалогу та розвитку довіри між державними інституціями і громадянами.

Для державного службовця ці складові мають особливе значення, оскільки його професійна діяльність безпосередньо пов'язана з постійною взаємодією з громадянами, колегами, керівництвом, представниками громадських організацій та іншими суб'єктами публічної політики. Також службовці регулярно стикаються з потребою ухвалювати рішення, які можуть мати значний соціальний резонанс та впливати на суспільні процеси.

У дослідженні С. Кулиняка наголошується, що емоційний інтелект, когнітивна гнучкість і стратегічне мислення є визначальними характеристиками ефективного державного управлінця [2, с. 112]. Такий підхід підтверджує, що ЕІ не лише сприяє налагодженню міжособистісної взаємодії, але й безпосередньо впливає на якість управлінських рішень. Розвинений емоційний інтелект дозволяє службовцю краще аналізувати соціальні ситуації, ураховувати психологічні аспекти поведінки людей та прогнозувати можливі наслідки управлінських дій.

Практичні спостереження свідчать, що державні службовці з високим рівнем розвитку емоційного інтелекту здатні швидше адаптуватися до змін, ефективніше працювати в умовах невизначеності та демонструвати більшу стресостійкість у кризових ситуаціях. Також вони краще вирішують конфлікти, підтримують позитивний психологічний клімат у колективі, сприяють формуванню командної взаємодії та підвищенню мотивації співробітників.

Українські дослідники зазначають, що вміння усвідомлювати та регулювати власні емоції сприяє налагодженню конструктивного діалогу між державним службовцем і громадянами [3, с. 67]. У контексті демократичних трансформацій це має особливе значення, оскільки рівень довіри громадян до державних інституцій значною мірою залежить від якості комунікації та здатності представників влади демонструвати відкритість, толерантність і повагу до потреб суспільства.

Попри очевидну важливість емоційного інтелекту, у системі професійної підготовки державних службовців в Україні ця компетенція поки що не займає належного місця. Більшість освітніх програм традиційно орієнтовані на формування правових, економічних та адміністративних знань, тоді як розвиток емоційно-психологічних компетенцій залишається недостатньо представленим. Водночас сучасні тенденції розвитку публічного управління свідчать про потребу інтеграції психологічних і соціальних аспектів у підготовку управлінських кадрів.

Погоджуємося з думкою Т. Репнової, що формування емоційного інтелекту має стати важливою складовою професійного розвитку державних службовців, оскільки саме він забезпечує гармонійне поєднання раціонального



та емоційного компонентів у процесі ухвалення управлінських рішень [1, с. 47]. Розвиток ЕІ сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності, покращенню комунікативної культури та формуванню відповідального лідерства у сфері публічної служби.

Перспективним напрямком удосконалення системи підготовки державних службовців є інтеграція спеціалізованих тренінгів із розвитку емоційного інтелекту у програми підвищення кваліфікації, а також застосування психологічних методик оцінювання ЕІ під час відбору та просування кадрів на державній службі. Важливим також є впровадження практик розвитку емоційної компетентності у процесі професійної діяльності, зокрема через коучинг, менторство та командні тренінги.

Отже, емоційний інтелект є одним із ключових чинників професійної успішності державного службовця. Його розвиток забезпечує формування лідерських якостей, підвищення рівня стресостійкості, удосконалення комунікативних навичок і покращення якості управлінських рішень. Подальший розвиток системи державної служби в Україні потребує системного впровадження програм розвитку емоційного інтелекту в навчальні та практичні процеси, що сприятиме підвищенню ефективності публічного управління та зміцненню довіри громадян до державних інституцій.

ЛІТЕРАТУРА

1. Репнова Т. Емоційний інтелект у становленні професійно-особистісних компетенцій лідерів публічної служби. *Психологія: реальність і перспективи*. 2021. № 16. С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.35619/PRAPRV.V1I16.225>.
2. Кулиняк С. Психологічні особливості ефективних державних управлінців: емпіричне дослідження. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 1. С. 105–115. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.1.12>.
3. Авторський колектив ПНПУ. Емоційний інтелект як чинник ефективної комунікації. *Полтавський національний педагогічний університет*. 2020. 67 с. DOI: <https://doi.org/10.123456789/21957>.

УДК 35:334

Роман ЦУРКАН,
*аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування,
Харківський національний університет міського господарства
імені О. М. Бекетова, м. Харків*



ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ОРГАНІЗАЦІЇ КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

Міжнародна практика кризового управління демонструє значну різноманітність підходів до побудови нормативно-правових та інституційних механізмів реагування на надзвичайні ситуації. В умовах сучасних проблем, зокрема воєнних протистоянь, техногенних аварій і глобальних пандемій, система надзвичайного законодавства та управління кризами стала невід'ємним елементом забезпечення національної безпеки. Аналіз досвіду різних держав дає змогу виокремити як загальні принципи функціонування таких систем, так і унікальні рішення, сформовані з урахуванням національних особливостей.

У Великій Британії механізм реагування на надзвичайні ситуації передбачає можливість створення спеціалізованих органів із тимчасовими повноваженнями на період дії надзвичайного стану. Такий підхід забезпечує оперативність і гнучкість управління, однак водночас потребує ефективних механізмів контролю для запобігання перевищенню владних повноважень. На відміну від цього, у Німеччині законодавство не допускає формування подібних органів, що мінімізує ризик концентрації влади та підсилює принцип верховенства права [2, с.71].

У Італії та Німеччині чітко визначено розподіл компетенцій між центральними та місцевими органами влади. Це сприяє прозорості управлінських процесів і підвищує відповідальність кожного рівня влади за прийняті рішення [2, с.71–72].

Попри відмінності у правових системах, для більшості розвинених держав характерною є стандартизована структура кризових планів. Вона включає організацію служб реагування, визначення відповідальних інституцій, ресурси комунікації та транспорту, системи оповіщення, перелік відповідальних посадових осіб, а також програми підготовки населення і фахівців та нормативну базу ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій.

Європейська практика підтверджує ефективність моделей, що поєднують інституційну адаптивність, використання цифрових технологій та активне залучення громадськості до процесів реагування. В умовах глобальної нестабільності та посилення впливу кліматичних змін, які зумовлюють зростання кількості природних і техногенних катастроф, особливого значення набуває дослідження міжнародного досвіду організації публічного управління у сфері кризового реагування. Країни Європи, Азії та Латинської Америки сформували ефективні моделі управління ризиками, що можуть бути адаптовані до українських реалій.

Зокрема, Німеччина володіє однією з найефективніших систем цивільного захисту в Європі, яка функціонує на засадах федералізму. Федеральне відомство з цивільного захисту та допомоги при катастрофах



(ВВК) координує взаємодію між федеральним рівнем, землями, муніципалітетами та волонтерськими організаціями. У межах цієї системи функціонують сучасні інструменти оповіщення населення, зокрема мобільні додатки і регулярні сигнальні системи. Крім того активно застосовуються цифрові рішення – ситуаційні центри, геоінформаційні платформи та системи прогнозування.

Французька модель кризового управління має централізований характер. Національна система ORSEC – організація реагування цивільної безпеки, забезпечує скоординовану діяльність служб цивільного захисту, поліції, медичних установ і збройних сил. Важливою особливістю є ефективна взаємодія між префектурами та органами місцевого самоврядування. Держава активно інвестує у розвиток систем раннього попередження та адаптацію до кліматичних ризиків.

У Швеції впроваджено концепцію «тотального захисту», яка передбачає комплексну взаємодію військових структур, цивільних інституцій і населення. Координацію діяльності здійснює Агентство з надзвичайних ситуацій (MSB), яке відповідає як за превентивні заходи, так і за інформування громадян. Високий рівень підготовки населення підтверджується наявністю спеціальних інформаційних матеріалів для домогосподарств, а також чіткими планами реагування на місцевому рівні.

Фінляндія реалізує інтегровану модель управління кризами, в якій ключова роль відводиться органам місцевого самоврядування. Центральна влада забезпечує загальну координацію, методичну підтримку та контроль. Значна увага приділяється підвищенню готовності населення, розвитку цифрових інструментів, міжвідомчій взаємодії та формуванню стійкості до ризиків.

Естонія є прикладом держави з високим рівнем цифровізації, де система кризового управління інтегрована в електронне урядування. Це дозволяє оперативно інформувати населення про загрози, координувати діяльність різних служб та ефективно управляти ресурсами. Важливим компонентом є також розвиток кібербезпеки як складової національної безпеки, особливо в умовах гібридних проблем.

Загалом європейські моделі кризового управління характеризуються високим рівнем інституційної зрілості, активним використанням цифрових технологій та залученням громадянського суспільства. Впровадження різних форм взаємодії між державою та суспільством у період надзвичайних ситуацій виступає ключовим чинником результативного управління та подолання кризових явищ [1]. У сучасних умовах така взаємодія набуває особливого значення, оскільки ефективність реагування значною мірою залежить не лише від інституційної спроможності органів влади, але й від рівня готовності



населення, розвитку громадянського суспільства та налагоджених комунікаційних механізмів.

Як свідчить зарубіжний досвід, розглянутий вище, успішні моделі кризового управління базуються на партнерстві між державними структурами, місцевими громадами та громадськими організаціями. Зокрема, у країнах Європи значна увага приділяється інформуванню населення, підвищенню рівня його обізнаності та залученню до процесів підготовки і реагування на надзвичайні ситуації. Це виявляється в упровадженні освітніх програм, розвитку систем оповіщення, використанні цифрових платформ та підтримці волонтерських ініціатив.

Отже, інтеграція суспільства в систему кризового управління сприяє підвищенню стійкості держави до різноманітних загроз і дозволяє забезпечити більш оперативне, скоординоване та ефективне реагування на кризові виклики. Україна має можливість використати європейський досвід для створення ефективної, адаптивної та стійкої системи кризового управління.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бельська Т. В., Цуркан Р. А. Форми взаємодії держави і суспільства в умовах надзвичайних ситуацій. *Наукові перспективи*. №2(44). 2024. С. 126-136. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-126-136](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-126-136)
2. Могиль В. О. До питання розвитку системи публічного управління в умовах надзвичайних обставин. *Організаційно-правові аспекти публічного управління в Україні* : матеріали XI Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, 25 квітня 2024 р. Полтава : Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2024. С.70-72. URL: <https://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/17050/1/Zbirnyk%202024250424%20300-302.pdf>

УДК 351

Тетяна ШВЕДЕНКО,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти
факультету економіки та управління підприємництвом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса
Павло НЕСЕНЕНКО,
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки,
права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет, м. Одеса



ПРОБЛЕМИ ТА ВИКЛИКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

Місцеве самоврядування в Україні є фундаментальною складовою системи публічного управління, виконуючи роль **базового рівня влади**, який безпосередньо впливає на якість життя громадян. Воно забезпечує реалізацію соціально-економічної політики держави на рівні територіальних громад, охоплюючи ключові сфери: освіту, охорону здоров'я, житлово-комунальне господарство, соціальний захист та місцеву інфраструктуру. **Ефективність місцевого самоврядування** залежить не лише від ресурсної забезпеченості та інституційної спроможності органів влади, але й від здатності громад адаптуватися до зовнішніх викликів і змін, що постають перед сучасним суспільством. До таких проблем належать демографічні трансформації, які впливають на чисельність населення та податкову базу; зміни у фінансовій системі місцевих бюджетів, що формують потенціал для інвестицій і розвитку; а також наслідки воєнних дій, які безпосередньо відображаються на соціальній та економічній стабільності територій. Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» [1] та Бюджетного кодексу [2] місцеве самоврядування постає не лише як виконавець державних програм, але й як самостійний суб'єкт, який має забезпечувати **стійкість, ефективність та адаптивність територіальних громад** у мінливих умовах соціально-економічного середовища.

Ресурсне забезпечення територіальних громад залишається ключовим чинником їхньої функційної спроможності та здатності ефективно виконувати делеговані державою повноваження. Недостатність ресурсів обмежує здатність громад реалізовувати довгострокові програми розвитку, модернізувати комунальне господарство, забезпечувати соціальну підтримку вразливих груп населення та залучати інвестиції для економічного зростання. Тобто рівень ресурсного забезпечення прямо впливає на **стійкість, адаптивність і стратегічну спроможність місцевого самоврядування**, роблячи його центральним елементом сучасної системи публічного управління [3].

Економічні умови функціонування місцевого самоврядування в Україні зазнали суттєвого ускладнення після запровадження воєнного стану, що призвело до скорочення інвестиційної складової місцевого розвитку. Ця ситуація підкреслює **залежність територіальних громад від державних трансфертів і зовнішньої фінансової підтримки**, що одночасно зменшує рівень автономності при ухваленні управлінських рішень та обмежує можливості для стратегічного планування розвитку. У таких умовах ключовим завданням стає **оптимізація використання ресурсів і підвищення ефективності бюджетного менеджменту**, що дозволяє громадам зберігати



базовий рівень життєдіяльності населення та забезпечувати стабільність соціально-економічного середовища на локальному рівні.

Зростання навантаження на соціальну сферу, необхідність відновлення пошкодженої інфраструктури та забезпечення базових адміністративних послуг суттєво обмежили можливості територіальних громад щодо реалізації довгострокових програм розвитку. У цих умовах **фінансова автономія місцевого самоврядування дедалі більше залежить від міжбюджетних трансфертів і зовнішньої підтримки**, що знижує рівень самостійності прийняття управлінських рішень на місцях та ускладнює формування власних стратегічних пріоритетів розвитку [4].

Ще один негативний чинник – скорочення чисельності населення України упродовж 2019-2024 років – зумовлений **масштабними міграційними процесами, внутрішнім переміщенням населення, а також втратами людського потенціалу внаслідок воєнних дій**, що прямо впливає на соціально-економічну стабільність територіальних громад. Це не лише скорочує податкову базу, а й створює додатковий тиск на місцеві бюджети у вигляді фінансування соціальних програм, підтримки вразливих верств населення та забезпечення базових адміністративних послуг.

Нерівномірність соціально-економічного розвитку громад підтверджує потребу застосування диференційованого підходу до формування державної політики підтримки місцевого самоврядування. Це формує об'єктивні передумови для розроблення гнучких механізмів державної підтримки, спрямованих на вирівнювання їхнього розвитку та підвищення загальної ефективності системи місцевого самоврядування.

Аналіз регіональної структури фінансової спроможності територіальних громад свідчить про **значну нерівномірність їх соціально-економічного розвитку**, що зумовлює відмінності в можливостях реалізації місцевої політики та стратегій розвитку. У Київській області переважають громади з високим рівнем фінансової спроможності, що пояснюється концентрацією економічної активності в столичному регіоні, розвиненим ринком праці, значними податковими надходженнями та високим рівнем ділової активності. Подібна структура спостерігається і в Дніпропетровській області, де значна частка громад характеризується високим та оптимальним рівнем спроможності завдяки потужному промисловому потенціалу, наявності великих підприємств та стабільній доходній базі місцевих бюджетів.

Така ситуація створює передумови для більш ефективного фінансування соціальної інфраструктури, реалізації інвестиційних проєктів та впровадження стратегічних програм розвитку на рівні територіальних громад. Львівська область, у свою чергу, демонструє більш диференційовану структуру розподілу територіальних громад за рівнем фінансової спроможності, що відображає поєднання економічно активних територій із громадами, які потребують



додаткової фінансової підтримки та державного стимулювання розвитку. Така ситуація зумовлена різним рівнем економічної активності, інвестиційної привабливості та розвитку інфраструктури в межах регіону. В Одеській області значна кількість територіальних громад поєднується з вираженою неоднорідністю їх фінансового потенціалу, що обумовлено специфікою регіональної економіки, зокрема різним рівнем розвитку портової інфраструктури, аграрного сектору та прикордонної економічної діяльності. Це формує суттєві відмінності у доходній базі місцевих бюджетів та можливостях фінансування соціально-економічного розвитку громад. Харківська область характеризується значною часткою громад із середнім рівнем фінансової спроможності, що значною мірою відображає вплив воєнних дій на економічну активність територій, скорочення інвестиційних процесів та ускладнення функціонування місцевих бюджетів [7].

Фінансова система місцевого самоврядування в умовах воєнного стану функціонує в ситуації **підвищеного бюджетного навантаження та суттєвої обмеженості ресурсів розвитку**, що істотно ускладнює реалізацію повноважень органів місцевої влади. Значна частина видатків місцевих бюджетів спрямовується на забезпечення життєдіяльності територій, підтримку внутрішньо переміщених осіб, надання соціальної допомоги населенню та відновлення об'єктів соціальної й критичної інфраструктури, які постраждали внаслідок бойових дій. У таких умовах відбувається **перерозподіл фінансових ресурсів на користь поточних потреб**, що призводить до скорочення можливостей реалізації інвестиційних проєктів, програм модернізації комунального господарства та довгострокового розвитку територіальних громад. Водночас потреба забезпечення безперервності надання адміністративних послуг населенню вимагає додаткових організаційних і фінансових ресурсів, що посилює залежність місцевих бюджетів від державної підтримки та міжбюджетних трансфертів. Тобто сучасні умови функціонування фінансової системи місцевого самоврядування характеризуються **обмеженням фінансової автономії та звуженням можливостей стратегічного розвитку громад** [6].

ЛІТЕРАТУРА

1. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21 травня 1997 року № 280/97-ВР. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 09.03.2026).
2. Бюджетний кодекс України: Кодекс України : Закон від 08.07.2010 року № 2456-VI. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#n211> (дата звернення: 9.03.2026).
3. Бондарчук Н. В., Поденко О. О. Ресурсне забезпечення місцевого самоврядування в Україні: стан, проблеми, перспективи. *Наукові інновації та*



передові технології. 2025. № 6 (46). С. 23–33. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6\(46\)-23-33](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-6(46)-23-33) (дата звернення: 04.03.2026).

4. Бедрій Р. Економічний вимір місцевого самоврядування в умовах воєнного стану в Україні. *Право України*. 2024. № 6. С. 94–106. DOI: <https://doi.org/10.33498/loou-2024-06-094> (дата звернення: 04.03.2026).

5. WJP Rule of Law Index. *World Justice Project. Advancing the rule of law worldwide*. URL: <https://worldjusticeproject.org/rule-of-law-index/country/2024/Ukraine> (date of access: 05.03.2026).

6. Глущенко О., Швайко М., Єрмоменко Р. Фінанси місцевого самоврядування у воєнних умовах: сучасні тенденції виклики проблеми та шляхи розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 4. С. 293–297. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-44> (дата звернення: 06.03.2026).

7. Фінансова спроможність громад у 2024 році у розрізі областей. *Децентралізація в Україні*. URL: <https://decentralization.ua/en/news/19512> (дата звернення: 06.03.2026).

УДК 351

Євген ЩЕРБАХА,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
кафедри менеджменту та адміністрування,
Національний університет «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя

ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ КАДРОВОЇ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

Запровадження воєнного стану, масштабні соціально-економічні втрати, переміщення населення та кадровий дефіцит в органах влади зумовили потребу адаптації управлінських механізмів до кризових умов. У таких обставинах особливої актуальності набуває проблема забезпечення стійкості державних інституцій та здатності органів державної влади безперервно виконувати свої функції навіть за умов значних випробувань і ризиків.

Зміна режиму функціонування органів державної влади, обмеженість ресурсів і підвищений рівень невизначеності спричинили потребу оперативної адаптації кадрових процесів у системі державної служби. Традиційні підходи до управління персоналом, орієнтовані на стабільність і прогнозованість адміністративних процесів, виявилися недостатньо ефективними в умовах кризових трансформацій. У зв'язку з цим актуалізується потреба впровадження антикризових, адаптивних та гнучких моделей управління людськими ресурсами, які забезпечують стійкість функціонування державних інституцій.



Одним із ключових концептуальних підходів, що активно використовується в сучасних дослідженнях публічного управління, є концепція резильєнтності. У науковій літературі резильєнтність розглядається як здатність системи протистояти деструктивним впливам, адаптуватися до змін та відновлювати свою функційність після кризових потрясінь. Вона поєднує елементи стійкості, адаптивності та здатності до трансформації соціально-організаційних систем [1; 2].

У сфері публічного управління концепція резильєнтності набуває особливого значення, оскільки дозволяє формувати механізми забезпечення стабільності діяльності державних інституцій в умовах кризових проблем. Сучасні дослідження підкреслюють, що резильєнтність публічного сектору ґрунтується на здатності органів влади швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно управляти ресурсами та підтримувати безперервність виконання управлінських функцій [3].

У цьому контексті особливу роль відіграє кадрова резильєнтність державної служби, яка є одним із ключових чинників інституційної стійкості публічного управління. У межах цього дослідження кадрова резильєнтність розглядається як інтегральна характеристика спроможності системи управління персоналом державної служби забезпечувати безперервність виконання публічних функцій в умовах воєнного стану, кризових явищ та високого рівня невизначеності. На відміну від традиційних підходів до кадрової стабільності, кадрова резильєнтність передбачає не лише збереження чисельності персоналу, а передусім здатність кадрової системи адаптуватися, відновлюватися та трансформуватися під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників.

Результати теоретичного аналізу свідчать, що кадрова резильєнтність формується як багаторівнева управлінська категорія, яка охоплює індивідуальний, організаційний та інституційний рівні.

На індивідуальному рівні кадрова резильєнтність виявляється у професійній стійкості державного службовця, здатності зберігати ефективність діяльності в умовах підвищеного навантаження, психологічного тиску та невизначеності. Важливими чинниками є професійні компетенції, адаптивність, здатність до навчання та стресостійкість. На організаційному рівні кадрова резильєнтність характеризує спроможність державного органу забезпечувати безперервність управлінських процесів через перерозподіл функцій, заміщення критичних посад, використання дистанційних форм роботи та цифрових інструментів управління. На інституційному рівні кадрова резильєнтність відображає гнучкість нормативно-правового та управлінського середовища державної служби, що дозволяє адаптувати кадрову політику до умов кризових трансформацій.

На нашу думку, структурно-функційна модель кадрової резильєнтності державної служби, має включати такі основні компоненти:



- кадрово-професійний, який характеризує рівень професійних компетентностей державних службовців, їхню універсалізацію та здатність виконувати різні функційні завдання;
- організаційно-управлінський, що відображає гнучкість організаційних структур, наявність кадрового резерву та ефективність управлінських процедур;
- психологічно-мотиваційний, який охоплює систему підтримки персоналу, формування довіри в організації та застосування нематеріальних стимулів;
- цифрово-аналітичний, що передбачає використання HR-аналітики, цифрових систем управління персоналом та моніторинг кадрових ризиків.

Із метою кількісного оцінювання рівня кадрової резильєнтності у системі державної служби запропоновано Індекс кадрової резильєнтності державної служби (ІКРДС), який дозволяє комплексно оцінити здатність кадрової системи органів державної влади адаптуватися до кризових впливів та підтримувати безперервність виконання функцій держави.

Індекс визначається за формулою:

$$\text{ІКРДС} = \frac{(AA+VV+CC)}{3}$$

(1)

де:

A (адаптивність кадрової системи) характеризує здатність системи управління персоналом оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища;

V (відновлюваність кадрового потенціалу) відображає спроможність державної служби відновлювати чисельний і якісний склад персоналу після кризових втрат;

C (безперервність виконання функцій) характеризує здатність органів влади забезпечувати стабільне виконання управлінських повноважень незалежно від кризових умов.

Оцінювання кожної складової здійснюється за шкалою від 0 до 1, де 0 означає критично низький рівень кадрової резильєнтності, 0,5 – середній рівень, а 1 – високий рівень стійкості кадрової системи.

Запропонований індекс ґрунтується на принципі рівнозначності трьох складових резильєнтності, що забезпечує комплексний характер оцінювання та дозволяє уникнути домінування окремих показників. Використання ІКРДС створює можливість для порівняльного аналізу рівня кадрової стійкості різних органів державної влади, а також для моніторингу динаміки кадрової спроможності у період тривалих кризових явищ.

Практичне застосування індексу дозволяє визначати слабкі місця кадрової системи, формувати ефективні управлінські рішення у сфері державної кадрової політики та розробляти антикризові HR-стратегії. Крім того



індекс може використовуватися як аналітичний інструмент у процесі формування стратегій повоєнного відновлення регіонів, оскільки ефективність публічного управління безпосередньо залежить від кадрового потенціалу органів влади.

Отже, формування кадрової резильєнтності державної служби є одним із ключових напрямків забезпечення стійкості системи публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення України. Запровадження сучасних механізмів управління персоналом, розвиток професійних компетенцій державних службовців та використання аналітичних інструментів оцінювання кадрової спроможності сприятимуть підвищенню ефективності державного управління та зміцненню інституційної спроможності держави.

ЛІТЕРАТУРА

1. Креденцер О. Основні підходи до аналізу поняття «резильєнтність» в сучасній організаційній психології. *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2024. № 3-4 (33). С. 124. <https://doi.org/10.31108/2.2024.3.33.11>.

2. **Волошина О.** Резильєнтність соціальних систем в кризових станах. *Вісник Національного університету оборони України*. 2023. Т. 74, № 4. С. 39–45. <https://doi.org/10.33099/2617-6858-2023-74-4-39-45>

3. **Орел О. В.** Ключові елементи системи публічного управління резильєнтністю територіальних громад. *Економіка, управління та адміністрування*. 2025. № 1(111). С. 184–189. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-1\(111\)-184-189](https://doi.org/10.26642/ema-2025-1(111)-184-189).